

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO

**BENEFÍCIOS OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS DAS INICIATIVAS DE
CRM NA BANCA DE RETALHO PORTUGUESA: A IMPORTÂNCIA DA
GESTÃO DE TOPO, DAS COMPETÊNCIAS DE CONHECIMENTO E DAS
COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS**

JORGE ANTÓNIO BATISTA DE SOUSA

**ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO
VERÍSSIMO**

JÚRI:

**PRESIDENTE: PROF. DOUTORA, MARIA MARGARIDA DE MELO
COELHO DUARTE, Professora Auxiliar, do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de
Lisboa.**

**VOGAIS: PROF. DOUTOR FILIPE JORGE FERNANDES COELHO,
Professor Auxiliar, da Faculdade de Economia da Universidade
de Coimbra.**

**PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO
VERÍSSIMO, Professor Auxiliar, do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.**

Janeiro/2006

RESUMO

A obtenção de vantagens competitivas constitui um dos principais desafios à gestão no panorama actual. A sua procura tem levado as empresas a investir em novas tecnologias, bem como, à reconfiguração do modelo de negócio.

É neste contexto que as iniciativas de CRM surgem como um dos instrumentos adoptados para responder a esta dinâmica, ainda que os resultados alcançados em inúmeros países tenham ficado abaixo do esperado.

Deste modo, procura-se determinar se na banca de retalho portuguesa as competências tecnológicas, as competências do conhecimento e o apoio da gestão de topo, são determinantes para que as iniciativas de CRM gerem benefícios operacionais e estratégicos, promovendo a competitividade das instituições financeiras.

De forma a concretizar um modelo explicativo que testasse a importância destes três factores, procedeu-se à recolha de informação de carácter quantitativo junto das empresas do sector. Os resultados obtidos, revelaram como significativas as competências de conhecimento e as competências tecnológicas. Por outro lado, ao contrário do verificado na literatura, constata-se que o apoio da gestão de topo não se configura como um factor determinante para a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos nas iniciativas de CRM.

Palavras chave: CRM, benefícios operacionais, benefícios estratégicos, competências de conhecimento, competências tecnológicas e gestão de topo

ABSTRACT

How to achieve and sustain a competitive advantage remains at the hearth of strategy. The quest for competitive advantage superiority influenced retail banks to invest significantly in CRM initiatives and supporting technology.

This study looks at the CRM initiatives in the Portuguese Retail Banking Industry. Specifically it explores the relationship between technological skills, knowledge skills and top management support, and the achievement of operational and strategic benefits from CRM initiatives.

Quantitative data was gathered from a self-administrator questionnaire of a representative convenience sample of Portuguese Retail Banks.

Results show that technological skills and knowledge skills are positively related with attaining operational and strategic benefits from CRM initiatives. Surprisingly, top management support to CRM initiatives has found of less important in attaining operational and strategic benefits from CRM initiatives.

Key Words: CRM, operational benefits, strategic benefits, technological skills, knowledge skills and top management support.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Introdução.....	7
1.2	A Importância do CRM nas empresas	7
1.3	Objectivos	8
1.4	Metodologia	9
1.5	Organização da tese	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1	Introdução.....	11
2.2	Vantagens competitivas	11
2.2.1	Definição de Vantagem Competitiva.....	11
2.2.2	Origens das Vantagens Competitivas	14
2.2.3	Características das vantagens competitivas	15
2.2.4	Fontes das Vantagens Competitivas.....	18
2.2.5	Sustentabilidade de Vantagens Competitivas	21
2.2.6	Teorias sobre as vantagens competitivas	22
2.2.6.1	Industry Based View – IBV	22
2.2.6.2	Resource Based View – RBV	22
2.3	Customer Relationship Management	24
2.3.1	Definição de CRM	24
2.3.2	Origens de CRM	25
2.3.3	Iniciativas de CRM.....	25
2.3.4	Falhas frequentes nas iniciativas de CRM.....	27
2.3.5	Factores de sucesso nas iniciativas de CRM.....	28
2.3.6	Benefícios associados às iniciativas de CRM.....	29
2.4	Caracterização do sector da banca de retalho em Portugal	30
2.5	Conclusão.....	33
3	MODELO DE PESQUISA	35
3.1	Introdução.....	35
3.2	Modelo teórico adoptado	35
3.3	Definição do problema e dos objectivos	35
3.4	Hipóteses de Estudo	36
3.5	Conclusão.....	39
4	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	41
4.1	Introdução.....	41
4.2	Paradigmas de pesquisa em ciências sociais	41
4.3	Metodologia	43
4.3.1	Metodologia quantitativa escolhida	44
4.3.2	Caracterização da amostra	44
4.3.3	Desenvolvimento do questionário.....	46

4.3.4	Testes estatísticos	49
4.3.5	Refinamento da Escala e Composição Final das Variáveis.....	50
4.4	Aspectos éticos na recolha de informação	52
4.5	Conclusão.....	52
5	ANALISE EMPIRICA	54
5.1	Introdução.....	54
5.2	Questionários recebidos.....	54
5.3	Análise Descritiva.....	54
5.4	Correlação.....	57
5.5	Regressão Linear Múltipla	59
5.6	Conclusão.....	63
6	CONCLUSÃO	65
6.1	Introdução.....	65
6.2	Contributo das competências tecnológicas, competências do conhecimento e do apoio da gestão de topo, no sucesso da implementação das iniciativas CRM	65
6.2.1	Objectivo 1: Impacto do apoio dos gestores de topo às iniciativas de CRM.....	65
6.2.2	Objectivo 2: Impacto das competências tecnológicas às iniciativas de CRM.....	67
6.2.3	Objectivo 2: Impacto das competências do conhecimento às iniciativas de CRM.....	67
6.3	Contribuições para a Teoria.....	68
6.4	Contribuições para a Gestão	69
6.5	Limitações	70
6.6	Recomendações para futuras pesquisas	70
6.7	Conclusão.....	71
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
8	ANEXOS	87

INDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Contributos para a definição das vantagens competitivas	11
Tabela 2.2: Características das vantagens competitivas	16
Tabela 2.3: Definições de CRM	24
Tabela 2.4: Iniciativas de CRM.....	26
Tabela 2.5: Falhas frequentes nas iniciativas de CRM	27
Tabela 2.6: Indicadores de bancarização	31
Tabela 2.7: Indicadores Financeiros sectoriais	31
Tabela 2.8: Alterações no Modelo de Negócio.....	32
Tabela 2.9: Estratégias adoptadas pelos bancos nacionais	33
Tabela 4.1: Abordagem quantitativa e qualitativa	42
Tabela 4.2: Vantagens e desvantagens do método quantitativo	43
Tabela 4.3: Tabela de quotas de capitais próprios por banco	44
Tabela 4.4: Bancos seleccionados e inquéritos remetidos/respondidos.....	45
Tabela 4.5: Respostas recebidas em termos de dimensão das instituições.....	46
Tabela 4.6: Respostas recebidas em termos de cargo.....	46
Tabela 4.7: Questões incluídas nos questionários	47
Tabela 4.8: Composição final das variáveis:	51
Tabela 5.1: Respostas recebidas em termos de Iniciativas de CRM	54
Tabela 5.2: Estatística Descritiva	55
Tabela 5.3: Coeficientes de correlação de Pearson e Alfas de Cronbach	58
Tabela 5.4 Regressão Linear Múltipla – modelo global	60
Tabela 5.5 Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 3-1: Modelo de pesquisa	39
Figura 5-2: Modelo Regressão Linear Múltipla - Equação	61
Figura 5-3: Modelo de antecedentes dos Benefícios das iniciativas de CRM	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

No presente capítulo será introduzido o tema a analisar, bem como as principais e mais recentes fontes de literatura que sustentam a investigação. De seguida, apresentam-se os objectivos e hipóteses a testar na problemática escolhida, bem como a metodologia utilizada.

1.2 A Importância do CRM nas empresas

As empresas têm efectuado profundas alterações no seu modelo de negócio, centrado as suas preocupações na satisfação e fidelização dos seus clientes como forma de manter a sustentabilidade das suas vantagens competitivas.

As mudanças efectuadas requerem que as empresas detenham um conjunto de competências que as permitam adequar às necessidades emergentes dos consumidores e ao mercado. Assim, é importante adquirirem novos conhecimentos e tecnologias capazes de as tornarem mais eficientes e de gerarem benefícios.

É neste contexto que as iniciativas de CRM surgem como um meio para responder aos dinamismos do mercado. Porém, apesar dos avultados investimentos realizados em todo o mundo, as iniciativas de CRM nem sempre geraram os benefícios esperados, e na maior parte dos casos, nem produziram o retorno esperado. As iniciativas de CRM têm impacto em todos os processos empresariais, incluindo, actividades funcionais, estratégias e objectivos da empresa, orientando-as para os clientes (Lee, 2000). Logo, procuram atingir todos os níveis da empresa e orientar a organização para o exterior, formulando uma oferta de valor superior à dos seus concorrentes de forma a satisfazer os clientes (Payne, 2003).

Esta investigação centra-se no estudo de um conjunto de factores que podem ser determinantes na forma como as iniciativas de CRM geram benefícios operacionais e estratégicos. A partir de uma pesquisa que incidiu sobre obras de autores, artigos publicados em revistas científicas e estudos empíricos realizados é feita uma exposição

e revisão da literatura, que abarca os aspectos relacionados com definição, fontes e conceito de vantagem competitiva, evolução e conceito de CRM, factores determinantes para o sucesso das iniciativas de CRM e benefícios inerentes no contexto da banca de retalho em Portugal.

1.3 Objectivos

O estudo a desenvolver visa analisar os factores que permitem às iniciativas de CRM gerar benefícios operacionais e estratégicos na banca de retalho em Portugal, incluindo as competências tecnológicas, do conhecimento e o apoio da gestão de topo.

O problema que guiou a investigação foi o seguinte:

Qual o contributo das competências tecnológicas, do conhecimento e do apoio da gestão de topo no sucesso da implementação das iniciativas de CRM na Banca de Retalho em Portugal.

Para responder a esta questão foram identificados os seguintes objectivos:

Objectivo 1 – Avaliar o impacto do apoio dos gestores de topo às iniciativas de CRM.

Objectivo 2 – Avaliar o impacto das competências tecnológicas nas iniciativas de CRM.

Objectivo 3 – Determinar o impacto das competências do conhecimento nas iniciativas de CRM.

Assim e face à revisão da literatura foram identificadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O apoio dos Gestores de Topo às iniciativas de CRM
está relacionado positivamente com um acréscimo de benefícios operacionais .

Hipótese 2: O apoio dos Gestores de Topo às iniciativas de CRM
está relacionada positivamente com um acréscimo de benefícios

estratégicos.

Hipótese 3: As competências tecnológicas de suporte às iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo dos benefícios operacionais.

Hipótese 4: As competências tecnológicas de suporte às iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo de benefícios estratégicos.

Hipótese 5: A obtenção de benefícios operacionais das iniciativas de CRM está positivamente relacionada com a existência de competências de conhecimento

Hipótese 6: A obtenção de benefícios estratégicos das iniciativas de CRM está positivamente relacionada com a existência de competências de conhecimento

1.4 Metodologia

Face à problemática e objectivos acima definidos o trabalho empírico recorreu ao envio de questionários. Estes, não foram remetidos de forma aleatória às organizações escolhidas, pois os inquiridos foram seleccionados de acordo com o seu conhecimento das iniciativas de CRM.

Para evitar o erro de enviesamento de resultados provocado por amostras reduzidas dentro da organização, procurou-se alargar o número de indivíduos inquiridos, obtendo-se em média 5,5 questionários por instituição, equivalendo a uma taxa efectiva de resposta de 52%.

1.5 Organização da tese

O Capítulo 2 apresenta uma revisão actualizada da literatura sobre as principais definições, e conceitos de vantagens competitivas, iniciativas de CRM e termina com uma abordagem caracterizadora do sector da banca de retalho em Portugal.

No Capítulo 3 é formulado o modelo de pesquisa. É revista a literatura em termos do modelo teórico que irá ser utilizado no âmbito da problemática seleccionada, para em seguida se apresentarem as hipóteses do estudo.

O Capítulo 4 delinea a metodologia de investigação, com base numa análise dos paradigmas de pesquisa nas ciências e apresenta a metodologia seleccionada – quantitativa – e formula os questionários no âmbito da recolha de informação a ser utilizada nos testes estatísticos. Por fim são referidos os aspectos éticos e de conduta inerentes à investigação científica e tendo presente a especificidade do sector em análise.

No Capítulo 5, é efectuada a análise empírica com base na informação recolhida através dos questionários e analisados os resultados obtidos com os testes estatísticos. Determinando-se empiricamente a importância de cada uma das variáveis explicativas (competências tecnológicas, competências do conhecimento e apoio da gestão de topo) nas iniciativas de CRM para a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos, na banca de retalho portuguesa.

Por último, o Capítulo 6 apresenta os principais contributos para a teoria e para a gestão e conclui referindo as limitações tidas, e possíveis pistas para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Este capítulo inicia-se com uma apresentação da revisão da literatura sobre as vantagens competitivas, incluindo a definição, origens e escolas predominantes. Seguidamente, revêem-se os principais contributos teóricos do *Costumer Relationship Management*, incluindo a origem do conceito, erros mais comuns na implementação, factores críticos de sucesso e benefícios gerados.

Por fim, caracteriza-se o sector bancário de retalho português e a importância da adopção de iniciativas de CRM para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

2.2 Vantagens competitivas

2.2.1 Definição de Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva adquiriu um papel crescente na elaboração das estratégias das empresas, dando origem a todo um corpo de literatura no sentido de estudar e analisar a sua obtenção e manutenção ao longo do tempo (Day, 1994). Começamos por enunciar alguns dos principais autores e respectivos contributos:

Tabela 2.1: Contributos para a definição das vantagens competitivas

Autores e Data	Artigo/ Título do Livro	Principais Contributos
Hall (1980)	"Survival Strategies in a Hostile Environment"	As empresas mais bem sucedidas conseguem-no através de custos mais baixos ou da obtenção de uma posição diferenciada face aos concorrentes.
Henderson (1983)	"The Anatomy of Competition"	As vantagens originais de uma empresa sobre os concorrentes, reside na sua capacidade de adaptação e obtenção de vantagens sobre os concorrentes de forma mais rápida.

Tabela 2.1 (Cont.): Contributos para a definição das vantagens competitivas

Autores e Data	Artigo/ Título do Livro	Principais Contributos
Porter (1985)	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	Introduz a ideia de “cadeia de valor “ como a ferramenta básica para analisar as fontes das vantagens competitivas.
Coyne (1986)	"Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't"	A explanação das circunstâncias necessárias para que uma vantagem competitiva exista; ideia de <i>gaps</i> de potencialidades.
Ghemawat (1986)	"Sustainable Advantage"	Vantagens que tendem a ser sustentáveis: tamanho do mercado alvo, acesso superior aos recursos e aos clientes e restrições às opções dos concorrentes.
Day and Wensley (1988)	"Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority"	As fontes potenciais na obtenção de vantagens competitivas são as competências e os recursos superiores. Sendo importante as perspectivas do concorrente e do cliente.
Dierickx and Cool (1989)	"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage"	A sustentabilidade das vantagens assenta nos activos de uma firma e em como os recursos podem ser substituídos ou imitados.
Hamel and Prahalad (1989)	"Strategic Intent"	Uma firma não deve procurar uma vantagem competitiva, deve aprender como criar novas vantagens para conseguir a liderança global.
Prahalad and Hamel (1990)	"Core Competence of the Corporation"	As novas vantagens competitivas resultam das competências nucleares; as empresas devem consolidar recursos e habilitações em competências que lhes permitam adaptar-se rapidamente às oportunidades sempre em mudança.
Barney (1991)	"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"	Discute quatro condições dos recursos geradores de vantagens competitivas: valor, raridade, inimitabilidade e substituição imperfeita.
Conner (1991)	"A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?"	Perspectiva RBV, para conseguir os retornos acima da média, um produto de determinada empresa deve se distinguir aos olhos dos compradores, ou em comparação com uma empresa concorrente que vende um produto idêntico deve ter um posicionamento de menor custo.

Tabela 2.1 (Cont.): Contributos para a definição das vantagens competitivas

Autores e Data	Artigo/ Título do Livro	Principais Contributos
Peteraf (1993)	"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"	Discute quatro circunstâncias que devem ser encontradas nas vantagens competitivas: recursos superiores (heterogeneidade dentro de uma indústria), limites "ex post" à competição, mobilidade imperfeita do recurso, e limites "ex ante" à concorrência.
Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy (1993)	"Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions"	Avalia as vantagens competitivas num contexto de marketing de serviços; as vantagens competitivas existem somente quando são reconhecidas pelos clientes.
Hall (1993)	"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage"	Identifica os vários recursos intangíveis (incluindo as competências) que permitem que as firmas possuam os diferenciais relevantes das suas potencialidades que resultam em vantagens competitivas.
Day and Nedungadi (1994)	"Managerial Representations of Competitive Advantage"	A utilização pela empresa de uma estratégia de reacção ao ambiente depende da sua orientação (cliente - orientada versus concorrente - orientada); As vantagens competitivas são baseadas nestas orientações.
Hunt and Morgan (1995)	"The Comparative Advantage Theory of Competition"	Compara a teoria neoclássica e a teoria das vantagens comparativas da empresa; a vantagem comparativa nos recursos pode traduzir-se numa vantagem no mercado.
Oliver (1997)	"Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views"	Propõe um modelo heterogéneo de empresa onde se sugere que os recursos de capital e os recursos institucionais são indispensáveis à obtenção de vantagens competitivas.
Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)	"Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"	Determina que os recursos baseados no mercado assentam em dois tipos: relacional e intelectual. Na sua maior parte são intangíveis; estes recursos podem ser incrementados e obter vantagens competitivas se adicionarem valor para os clientes.

Tabela 2.1 (Cont.): Contributos para a definição das vantagens competitivas

Autores e Data	Artigo/ Título do Livro	Principais Contributos
Jaworski, Kohli, and Sahay's (2000)	"Market-Driven Versus Driving Markets,"	Conceito de que as empresas orientadas para o mercado posicionam-se melhor na obtenção de vantagens competitivas
Klein, Jeremy (2002)	"Strategic Change, Beyond competitive advantage"	Distinção entre competitividade e estratégia. As melhores estratégias resultam de um profundo conhecimento e localização precisa dos processos competitivos
Fontes: Adaptado de Hoffman, 2000.		

Face aos vários contributos descritos na tabela anterior, o conceito de vantagem competitiva utilizado neste trabalho propõem uma abordagem que combina o papel dos recursos internos da empresa com o ambiente externo. Esta definição de vantagem competitiva está muito próxima de Oliver (1997), o qual propôs uma ponte entre as duas perspectivas de análise das vantagens competitivas.

2.2.2 Origens das Vantagens Competitivas

Para as empresas, a obtenção de vantagens sobre os seus concorrentes tornou-se um tema crucial. Inicialmente, esta temática centrou-se na procura de uma maior especialização que proporcionasse à empresa um domínio sobre os seus competidores (Alderson, 1965), evoluindo posteriormente para preocupações em torno da qualidade da gestão (Cockburn, e outros, 2000). Contudo, é com Porter (1985) e o modelo das cinco forças, que se desenvolveu todo um corpo teórico designado por "Industry Base View" e que posteriormente foi desafiado pelos adeptos da "Resource Base View" (Barney, 1986; Grant, 1991) elevando a discussão das vantagens competitivas, sua criação e manutenção, a um maior protagonismo entre académicos e profissionais.

Em síntese, a evolução da temática partiu de uma abordagem centrada na empresa e na sua especialização e rapidamente alargou o seu campo de discussão a matérias tão abrangentes como os modelo de gestão, os aspectos relacionados com o meio

envolvente e a sua interacção com os recursos e à dinâmica competitiva que rodeia as empresas.

2.2.3 Características das vantagens competitivas

Embora todo um vasto corpo teórico se tenha desenvolvido em torno das características das vantagens competitivas e dos recursos que estão na sua origem, não é fácil identifica-las claramente (Reed e DeFillippi, 1990). Por paradoxal que pareça, de acordo com Lippman e Rumelt (1982) essa incerteza é na maior parte dos casos responsável por um desempenho superior das empresas, na medida em que se tornam imperceptíveis pelos concorrentes, condicionando a sua duplicação ou imitação.

De acordo com Grant (1991), as dificuldades de duplicação das vantagens competitivas assentam no facto de alguns recursos serem geograficamente imóveis devido aos custos do realocação. Outros autores (Dierickx e Cool 1989; Peteraf 1993; Teece, Pisano e Shuen, 1997) defendem que não são só as barreiras à mobilidade, mas também o facto de os recursos acumulados pelas empresas conduzirem à inimitabilidade. Mesmo onde estes são identificados e compreendidos, a sua duplicação pela concorrência é muitas vezes impedida através do sistema legal de direitos de propriedade (Coyne 1986; Hall, 1992), ou por factores de ordem económica e de rentabilidade (Collis e Montgomery, 1995). A tabela seguinte resume algumas das características associadas às vantagens competitivas.

Tabela 2.2: Características das vantagens competitivas

	Lippmane Rumelt (1982)	Rumelt (1984; 1987)	Coyne (1986)	Coll (1989)	Barney (1991)	Grant (1991)	Amit e Schoemaker (1993)	Hall (1992) e Limit (1993)	Peteraf (1993)	Collis e Mont-gomery (1995)
Inimitáveis	√				√	√				√
Raros					√					
Valiosos					√					
Insubstituíveis					√					
Transparência						√				
Níveis da durabilidade						√				
Transferibilidade						√				
Durabilidade							√			√
Apropriabilidade							√			√
Substitutabilidade							√			√
Competitividade superior										√
Complementaridade							√			
Escassez,							√			
Transacionabilidade							√			
Sobreposição entre factores.							√			
Acumulação do stock de recursos				√						
Potencialidades dos recursos			√							
Diferenciais de potencialidade								√		
Restrições “ex post” á concorrência									√	
Mecanismos isolados		√								

Conforme a tabela acima demonstra as características mais comuns das vantagens competitivas significativas, são a durabilidade, apropriabilidade, substitutabilidade e a inimitabilidade. Além destas, referem-se como características das vantagens competitivas, os direitos de propriedade, restrições legais, custos de transacção elevados e os recursos especializados (Peteraf, 1993). Muitos destes recursos possuem um cariz insubstituível e único, tais como os recursos humanos, relacionamentos com clientes e fornecedores, a inovação e a criação de valor para o cliente (Hunt e Morgan, 1996; Payne, 2003). A importância da gestão dos recursos é igualmente crucial, sendo a gestão *per se* determinante na obtenção de vantagens competitivas (Markides e Williamson, 1994). A gestão constitui-se, também como um dos recursos criadores de competitividade na medida em que obriga a identificar, desenvolver, proteger e desdobrar a base dos recursos que geram as vantagens competitivas (Amit e Schoemaker, 1993).

Muitas vezes na actividade da empresa não é perceptível a ligação entre recursos, acções desenvolvidas e performance. De acordo com Reed e DeFillippi (1990), esta ambiguidade causal pode ser caracterizada por razões de ordem tácita, de complexidade ou especificidades. As primeiras assentam em actividades *skill-based* (Polanyi, 1967) e provêm da inability de se identificar ou codificar o padrão das mesmas. Estas actividades são baseadas na aprendizagem, fazendo com que sejam acumuladas com a experiência e refinadas pela prática (Reed e DeFillippi, 1990). Por seu lado, a complexidade resulta das conexões entre os stocks de recursos (Dierickx e Cool, 1989), dos relacionamentos sociais dentro da firma (Barney, 1991), dos recursos especializados (Teece, 1986), das rotinas da organização, das experiências individuais ou de equipas (Reed DeFillippi, 1990), e que implicam um conhecimento imperfeito e uma profundidade insuficiente para identificar as causas da performance da empresa (Nelson e Winter, 1982). Esta informação é tão imperceptível que os colaboradores recrutados por concorrentes, não conseguem transferir integralmente as fontes das vantagens competitivas. Por último, as especificidades que contribuem para a ambiguidade causal pelo facto de as transacções com seus parceiros externos serem idiossincráticas (Williamson, 1994). Tais transacções têm uma dimensão no tempo (Dierickx e Cool, 1989) e dependem do trajecto individual de uma empresa, sendo difíceis de identificar e de reproduzir (Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995; Dierickx e Cool, 1989). Em suma, a ambiguidade pode ser tão grande que no limite os

gestores dentro da própria empresa não compreendem o relacionamento de todos os recursos e, conseqüentemente a relação entre acções e resultados.

2.2.4 Fontes das Vantagens Competitivas

Morgan e Hunt (1996) consideram a informação proveniente dos relacionamentos um dos principais meios de gerar vantagens competitivas. A título de exemplo, torna-se difícil para a concorrência replicar os processos de relacionamento de longo prazo, como a lealdade, a confiança e a reputação. Neste sentido, a introdução de elementos oriundos da psicologia e da sociologia conduzem a benefícios potenciais se integrados na gestão, e utilizados no aprofundamento dos conhecimentos sobre as entidades com quem a empresa se relaciona (Rao, 1994; Oliver, 1997). Estas competências que permitem às empresas obter vantagens competitivas através do relacionamento nem sempre são mensuráveis através de indicadores financeiros. Em regra, estas correspondem a activos intangíveis que não se conseguem expressar numericamente (Skyrme e Amidon, 1998).

Uma outra fonte de vantagens competitivas é proposta através do conceito de *Customer Centric*, o qual se baseia na compreensão das necessidades, nos objectivos e nos valores do cliente durante o processo de tomada de decisão. Esta perspectiva opõe-se à ideia de que as características específicas do produto, do serviço, ou mesmo dos equipamentos utilizados são determinantes na obtenção de uma posição superior sobre os concorrentes (Holland, 2003). A perspectiva *customer-centric* sugere que para se obter sucesso empresarial, se deve reorientar a organização para o cliente, implicando alterações na estratégia de negócio e nos processos organizacionais. Estas podem ser potenciadas pelo recurso às tecnologias de informação (Holland, 2003) com o intuito de adquirir conhecimentos mais aprofundados dos clientes (Varadarajan e Jayachandran, 1999). De acordo com muita da literatura de marketing e de gestão, o ênfase nos níveis de satisfação dos clientes conduz a ganhos no mercado e na rentabilidade (Kotler, 1994).

Outro corpo de literatura sustenta a importância da orientação das empresas para o mercado como forma de obter vantagens competitivas. Nesta área de investigação assumem papel de relevo a cultura organizacional, a gestão e o relacionamento entre os

recursos da firma e o ambiente (Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Markides e Williamson, 1996; Prahalad e Hamel, 1990; Robins e Wiersema, 1995). Narver e Slater (1990), sustentam que a cultura organizacional é geradora de vantagens competitivas se tiver as seguintes três componentes: orientação para o cliente (que compreende o mercado de alvo); orientação para o concorrente (que compreendem as forças, as fraquezas, as potencialidades e as estratégias dos concorrentes chave); e a coordenação interfuncional. Um exemplo desta última componente é fornecido por Ghoshal e Westney (1991) que enfatizam os aspectos culturais que incorporam voluntariedade na partilha da informação com todos os departamentos, facilitando o processo de aprendizagem. Fiol e Lyles (1985) advogam que quando existe este tipo de cultura incorporada em todos os departamentos origina maior flexibilidade e aceitação da mudança, o que leva a um aumento da probabilidade de aprender. Além destes aspectos importa possuir uma boa gestão interfuncional ou interdepartamental e nesse sentido dar às equipas formas de *empowerment* para responder aos pedidos específicos dos clientes que se perdem através das áreas funcionais (Tansik, 1990). A aptidão para aprender, adquirindo, disseminando e interpretando o novo conhecimento, é essencial numa firma orientada para o mercado. Assim, gerar informação, analisar as necessidades dos clientes e disseminar informação através de todos os departamentos é determinante na capacidade que a empresa tem de captar, reter e fidelizar os clientes (Kohli e Jaworski, 1990). Sem isto não pode adaptar e reformular a sua oferta de produtos e serviços, e assim, obter uma resposta positiva por parte dos seus clientes (Alavi e Leidner, 1999; Jutla et al., 2001; Vance, 1997).

Comum a estas abordagens é a necessidade das empresas terem capacidade de aprender. De acordo com Alavi e Leidner (1999), as competências necessárias para a aprendizagem assentam em três dimensões: cultural, tecnológica e de gestão da informação. A dimensão cultural, inclui características como as linhas de actuação e orientação da gestão, facilidade em aceitar a mudança, capacidade de aprendizagem e a promoção e partilha do conhecimento. A dimensão tecnológica, consiste na dinamização das novas tecnologias (Web, intra, internet, motores de pesquisa ferramentas de navegação, infra-estrutura global de IT), interoperacionalidade e acessibilidade entre sistemas e bases de dados. Por último, a gestão da informação, como corolário das outras duas, procura reflectir na recolha e tratamento da informação

sobre os clientes, concorrentes, produtos, e mercados uma dinâmica permanente que conduza a um acompanhamento das evoluções registadas à volta da empresa.

A empresa em interacção com o seu meio ambiente, deve assumir uma postura de aprendizagem permanente no sentido de satisfazer o cliente e assim cimentar a sua posição no mercado. Esta temática evoluiu e nesse sentido Slater (1997) sugere que a firma deve procurar, acima de tudo, satisfazer o cliente fornecendo-lhe parte substancial do valor criado. Assim, Woodruff (1997) sustenta que as empresas devem procurar combinar as suas competências nucleares (Prahalad e Hammel, 1993) quando providenciam um determinado produto, serviço ou oferta que forneça valor ao cliente. Este, por seu lado, retribuirá permitindo à empresa obter um desempenho superior. Apesar da atenção crescente na entrega de valor ao cliente, existe pouco acordo relativamente ao conceito de valor para o cliente, nem como as empresas propõem concedê-lo (Payne, 2003). Contudo, podemos defini-lo como a totalidade de benefícios percebidos e recebidos pelo cliente em troca de um determinado custo, o qual vai desde a aquisição, à utilização, à posse e à eventual eliminação. Esta definição considera as diferentes variáveis existentes no mercado, tal como o preço, e em termos comparativos, as outras ofertas existentes no mercado/segmento (Sawhney, 2003).

Contudo, a concessão de valor ao cliente não é um tema pacífico, pois este é invariavelmente sujeito a um conjunto de reivindicadores potenciais, tais como clientes, fornecedores, empregados, accionistas e o governo (Collis e Montgomery, 1995; Kay, 1993). Porém não deixa de ser importante analisar a perspectiva de como é que se pode criar valor para o cliente. Em muitas empresas, esta problemática resume-se às seguintes questões (Payne, 2003): Quanto dinheiro podemos extrair do cliente? Como podemos vender mais dos produtos e dos serviços que já são comprados? Como se deve promover o *cross-sell* de novos produtos e serviços?. Todavia Drucker (1994), advoga que o cliente valoriza não é o produto *per se*, mas se aquilo que compra possui valor e lhe pode ser útil. Ou seja, ao criar valor para o cliente está-se a chamar a sua atenção e a valorizar o seu processo de escolha em mercados cada vez mais concorrenciais. Assim é visto cada vez mais como uma fonte de vantagem competitiva (Payne, 2003). Contudo o processo de criação do valor terá de ter em atenção os seguintes elementos (Payne, 2003): (1) o valor que a empresa pode fornecer aos seus clientes; (2) o valor o que o cliente recebe; (3) o valor que a organização recebe de seus clientes; e (4) controlar esta

troca do valor, durante o *life time value* de segmentos de clientes desejáveis e rentáveis. Em suma, o objectivo de todos os negócios deve incidir sobre a criação de uma vantagem competitiva, implícita ou explícita, que seja superior e mais rentável que a dos concorrentes, indo ao encontro da preferência do cliente (Payne, 2003).

2.2.5 Sustentabilidade de Vantagens Competitivas

Os termos vantagem sustentada (Barney, 1991) e vantagem sustentável (Grant, 1991) aparecem referenciados na literatura e coincidem no seu significado. Em ambos os casos o grau de sustentabilidade não resulta de um período de tempo de calendário, nem tão pouco pelo facto das vantagens persistirem indefinidamente. Essencialmente, a sustentabilidade, depende apenas da impossibilidade da duplicação pelos concorrentes da vantagem competitiva (Gunther, MacMillan e Venkataraman; 1995).

É expectável que a existência de vantagens competitivas conduza a um desempenho superior (Castanias e Helfat, 1991). Porém, a diminuição dos ciclos de inovação tecnológica, a quebra de barreiras à entrada entre outras razões, implica que tendencialmente as vantagens competitivas se dissipem de forma mais acelerada e persistente (Schoemaker, 1990). De acordo com Peteraf (1993), apenas duas excepções à erosão de vantagens competitivas são identificadas na literatura: o lucro monopolístico e a renda ricardiana. No primeiro caso as vantagens competitivas resistem porque existe uma limitação deliberada da entrada das firmas nas indústrias, por exemplo, através de imposições legais. No segundo caso, a sustentabilidade decorre da limitação natural dos recursos e da sua insubstitutabilidade.

De acordo com Dierickx e Coll (1989), os recursos geradores de vantagens competitivas devem ser desenvolvidos, protegidos e alvo de sucessivos e consistentes investimentos. Daqui decorre a importância do reinvestimento dos lucros como elemento fulcral (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993; Day e Wensley, 1988). Contudo, na base desta problemática, situa-se o papel dos gestores que em muitas situações privilegiam uma mera óptica de curto prazo em detrimento da sua sustentabilidade (Castanias e Helfat, 1991).

2.2.6 Teorias sobre as vantagens competitivas

2.2.6.1 Industry Based View – IBV

Em meados da década de 80 do século passado, o paradigma dominante sobre a análise da indústria era proposto por Michael Porter (1985) na obra *The Competitive Advantage*. De acordo com o autor citado, as indústrias podem ser subdivididas em diferentes grupos estratégicos, onde as barreiras da mobilidade confinam os movimentos através dos grupos. Desta forma, a vantagem competitiva de uma firma consiste numa vantagem sobre um concorrente ou grupo de concorrentes num dado mercado, num grupo estratégico ou numa indústria (Kay 1993). Assim, as vantagens competitivas estão subjacentes às características da indústria e a chave para a obtenção de uma performance superior reside em ajustar a firma ao ambiente externo, utilizando a metodologia das cinco forças (O'keefe, Mavondo e Schroder, 2001).

Contudo, pesquisas empíricas encontraram diferenças no desempenho, não apenas entre firmas da mesma indústria (Cubbin 1988; Hansen e Wernerfelt, 1989), mas também, dentro dos grupos estratégicos (Cool e Schendel 1988; Lewis e Thomas 1990). Desta forma, constatou-se que algumas empresas, com habilitações e potencialidades particulares, conseguiam combiná-las, originando performances superiores às dos seus rivais (Coyne 1986; Ghemawat 1986; Grant 1991; Hall 1989; Stalk, Evans e Schulman, 1992). Estes resultados criaram a necessidade de compreender o que se passava ao nível interno das empresas. De facto uma firma num dado mercado podia ter mais que uma vantagem competitiva (Kay, 1993) desde que detivesse características intrínsecas diferentes tais como: um sistema de produção superior, um nível mais baixo dos salários, uma oferta de qualidade superior, ou outras, que os clientes colocam num nível de valor superior (Coyne, 1986). Deste descontentamento, emergiram os defensores da Resource Based View.

2.2.6.2 Resource Based View – RBV

As limitações da análise IBV para a compreensão da análise das vantagens competitivas desviaram as atenções para as especificidades internas da empresa. Esta temática, foi desenvolvida por alguns autores, destacando-se Barney (1986) e Grant (1991) entre outros. O reconhecimento da importância dos recursos específicos da empresa remonta

a Chamberlin (1933) e Robinson (1933), os quais consideraram como recursos chave das firmas o *know-how* técnico, a sua reputação, a marca, a capacidades dos gestores trabalharem em grupo e individualmente, as patentes e as marcas registadas.

Posteriormente, Penrose (1959) salienta que uma empresa é mais do que uma mera unidade administrativa. Acima de tudo, é um conjunto de recursos produtivos em que a sua disposição e o seu uso ao longo do tempo são determinados pelas decisões dos gestores. Para o autor, o mesmo recurso quando usado para finalidades diferentes ou em diferentes combinações, fornece um conjunto de serviços ou bens distintos, residindo aí a chave da diferenciação face aos seus concorrentes. Esta abordagem abriu as portas para muita da literatura sobre estratégia, nomeadamente ao nível da importância dos recursos das empresas e da sua competitividade (Hill e Jones, 1998). Pese embora o facto de as empresas diferirem nas suas capacidades e na forma como são geridas, alguns recursos não podem ser rapidamente comprados, imitados ou substituídos (Amit e Schoemaker, 1993).

Porém, a distinção entre empresas não se deve exclusivamente à combinação interna dos factores, mas também às imperfeições do mercado, à gestão discricionária na compra e alocação dos recursos (Barney, 1986). Este autor introduz o conceito do mercado dos factores estratégicos, isto é, um mercado onde os recursos necessários para executar uma determinada estratégia são adquiridos. Se este mercado for perfeitamente concorrencial, o custo de adquirir recursos estratégicos igualará aproximadamente o valor económico daqueles recursos, uma vez que são usados para executar estratégias que serão mensurabilizados ao nível do mercado dos produtos e serviços. Retornos superiores podem ser obtidos pelas firmas que têm um conhecimento profundo das suas competências internas. Assim, ao delinear uma estratégia, suportam menos custos para adquiri-los e implementá-los. Isto pode ser devido a expectativas mais exactas, à sorte, ou a ambas. Contudo, para o autor estes mercados são imperfeitos, e a incerteza do ambiente concorrencial leva os gestores a terem expectativas diferenciadas sobre o valor futuro de uma determinada estratégia.

Face aos contributos enunciados na IBV e da RBV, e no âmbito da tese, iremos analisar a importância do CRM. Este conceito substancia-se num conjunto de iniciativas que incorporam uma vertente interna baseada nos recursos que as empresas têm ou

adquiriram, e o seu desempenho nos diferentes relacionamentos internos e externos. Daqui resultará a base que nos leva às iniciativas de CRM. Estas constituem uma área de estudo em que as abordagens da IBV e da RBV fazem sentido e onde se podem materializar os diversos contributos recolhidos nestas duas áreas de pensamento.

2.3 Customer Relationship Management

2.3.1 Definição de CRM

Em finais dos anos oitenta e início dos anos noventa, o CRM era abordado de duas formas distintas: como uma filosofia de marketing ou a aplicação de tecnologias de informação a bases de dados. Embora as tecnologias da informação possam ajudar as empresas a gerir as suas actividades, o CRM pretende ter impacto em todos os processos, actividades funcionais, estratégias e objectivos da companhia, orientando-os para os clientes (Lee, 2000). Logo, procura atingir todos os níveis da empresa e congrega um conjunto de iniciativas que procuram orientar a organização para o exterior formulando uma oferta de valor superior às dos seus concorrentes, centrando-se na satisfação dos clientes (Payne, 2003). A tabela seguinte apresenta algumas definições de CRM presentes na literatura.

Tabela 2.3: Definições de CRM

Fonte	Definição
Bob Thompson (www.crmguru.com)	Estratégia global de negócio da empresa destinada a reduzir custos, incrementar a rentabilidade e a solidificar a lealdade dos seus clientes.
Tiwana (2001)	Combinação de recursos e processos de negócio que procuram compreender o cliente nas suas diferentes perspectivas.
Gartner (2001)	Estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para otimizar o lucro e satisfazer o cliente.
Navarro (2002)	Estratégia de negócio centrada em antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e os desejos presentes e previsíveis dos clientes".
Oliveira (2000)	Redesenho da organização, mudando o seu foco do produto para o cliente. Na prática, transformar pessoas, processos, organização e tecnologia.
Ferrão (2003)	Uma abordagem empresarial para compreender, e influenciar, o comportamento dos clientes, através de um processo de comunicação continua com o cliente certo para melhorar a aquisição e retenção, utilizando a oferta certa de produtos/serviços, no momento certo através do canal certo.

Nesta tese adopta-se o conceito de CRM na linha de Oliveira (2000) e Tiwuana (2001), perspectivando-o de uma forma abrangente e fazendo a ponte entre a importância dos recursos da empresa e a orientação para o cliente. Assim, CRM consiste na formulação e combinação dos recursos da empresa que impliquem o redesenho do modelo de negócio permitindo à empresa centrar-se no cliente.

2.3.2 Origens de CRM

No início dos anos 90 com o aumento da pressão concorrencial sentida em todo o mundo, as empresas criaram inúmeras bases de dados com o objectivo de reterem as informações relativas às transações efectuadas. Este processo conduziu ao aparecimento de ilhas de bases de dados com informação fragmentada que não ofereciam uma visão global dos clientes. Foi com este cenário que as empresas começaram a atribuir crescente importância às iniciativas de CRM. Pois estas enquadravam-se numa estratégia empresarial com vista a, por um lado, aumentar a eficiência da empresa e, por outro, à procura da satisfação e lealdade dos seus clientes através da customização e rapidez na oferta de soluções (Battista e Verhun, 2000).

2.3.3 Iniciativas de CRM

De acordo com Bob Thompson (www.crmguru.com), as iniciativas de CRM procuram consolidar a informação de todas as fontes, dentro e fora da organização, de modo a dar uma perspectiva real de cada cliente em tempo oportuno. As empresas utilizam o CRM para recolher, armazenar e analisar informação sobre o comportamento dos seus clientes. Porém, o principal contributo é no sentido de organizar a empresa em função dos segmentos, da satisfação e das alterações processuais no negócio centradas no cliente.

As iniciativas de CRM são aplicadas preferencialmente nas áreas funcionais, agregando e combinando áreas como o marketing, as vendas e o serviço de suporte ao cliente (Fluss, 2000; Butler, 2000; Brown, 2000). As principais iniciativas de CRM podem ser classificadas em três categorias (Baker, 2000; Battista, e Verhun, 2000, Jutla e Craig 2001; Fluss 2000): Serviços de apoio e suporte ao cliente; Automatização de forças de

vendas; e Automação de serviços de marketing. Cada uma destas iniciativas está descrita na tabela seguinte.

Tabela 2.4: Iniciativas de CRM

Iniciativas	Características
Serviços de apoio e suporte ao cliente	Abrange os processos que envolvem a entrega, embalagem, explicação, instalação, reparação, renovação e redesenho das actividades funcionais que visam incrementar e melhorar a competitividade dos produtos e serviços (Sawy e Bowles 1997).
Automação de forças de vendas	Incorpora as melhoras práticas de vendas com recurso a pacotes de <i>software</i> , de modo a incrementar a venda, adquirir e reter clientes através da: <ul style="list-style-type: none"> - Melhor organização das equipas comerciais, - Previsões, planeamento e execução das acções. Deve promover todo o processo de venda na organização com clara orientação para o cliente (Day, 2000).
Automação de serviços de marketing	Coordena e automatiza os planos de marketing, nos <i>web sites</i> , <i>call centers</i> e equipas de vendas, numa perspectiva evolucionista, passando de uma estrutura de marketing centrada no produto e massificada para uma actuação <i>one to one</i> (Fusaro, 1999). <p>Nesta perspectiva, e de modo a gerir a relação com consumidor, deve-se captar, analisar as actividades, as interacções e transações do cliente durante um largo período de tempo em todos os pontos de contacto.</p> <p>Essa informação deverá ser utilizada para criar uma oferta mais consentânea e de acordo com os diferentes perfis dos clientes.</p> <p>O objectivo será desenvolver, novos produtos, serviços, e programas de comunicação numa perspectiva de oferta e entrega de uma proposta de valor que atraia e retenha os clientes (Payne, 2003)</p>

Com a introdução destas iniciativas pretende-se essencialmente que as diferentes áreas da organização possam tomar decisões com base em informação que mostre uma visão global, única e abrangente do cliente (Foss, 2002).

2.3.4 Falhas frequentes nas iniciativas de CRM

De acordo com a literatura, as iniciativas de CRM não garantem de *per se* benefícios imediatos para as empresas. Em muitas situações, as iniciativas de CRM não atingem os objectivos organizacionais. A tabela abaixo ilustra algumas das causas frequentes.

Tabela 2.5: Falhas frequentes nas iniciativas de CRM

Fontes	Causas prováveis das falhas de CRM
Dholakia (2001)	Extrema preocupação em adquirir as últimas ferramentas tecnológicas de CRM, como forma de pensar, tratar e implementar táticas de marketing ao nível dos produtos.
	Os investimentos em <i>software</i> para construir as bases de dados que consigam captar todos os comportamentos, bem como os modelos analíticos, não conseguem definir ou estabelecer uma relação fundada e configurada numa interacção entre o cliente e a empresa.
	A extrema importância do <i>real time</i> . A maior parte dos consumidores, antes de tomar uma decisão relativamente á aquisição de um produto/serviço busca a melhor opção, e de cada vez que adquire um novo produto, refaz esse processo de pesquisa.
	Em muitos casos, o <i>software</i> é apenas utilizados para gerar listas para <i>direct mailing</i> .
Holden e Cholewka (2001)	O CRM acrescenta pouco valor ao cliente e em muitos dos modelos criados não tem em linha de conta as opiniões e experiência dos colaboradores do <i>front line</i> comercial.
	Os sistemas de CRM caracterizam-se por serem <i>intensive selling</i> , isto é, ignoram os aspectos da venda personalizada impondo dinâmicas artificiais conflitantes com a área comercial.
Mazur (2001)	Ausência de uma visão organizacional. De 50 Executivos de empresas cotadas nas 1000 maiores da <i>Fortune</i> , 60% responderam que com o CRM pretendiam obter uma visão única do cliente, 28% queriam melhorar a retenção dos clientes e 26% aprofundar o conhecimento sobre os seus clientes. A maior parte dos problemas assentam em aspectos de carácter cultural e organizacional
www.crmguru.com	Num questionário efectuado a um largo número de empresas sobre as causas das falhas do CRM, cerca de 30% dos inquiridos apontaram falhas organizacionais, 50% políticas organizacionais e inércia, e os restantes 20% à incompreensão do que é o CRM.

Em síntese, as iniciativas de CRM falham sempre que há um excessivo foco no *software* e uma visão de curto prazo. Contudo existem iniciativas de CRM que atingiram

plenamente os seus objectivos. A secção seguinte analisa alguns dos factores de sucesso destas iniciativas.

2.3.5 Factores de sucesso nas iniciativas de CRM

A literatura identifica algumas condições favoráveis à implementação de iniciativas de CRM. De acordo com Rai e Bajwa (1997), o apoio da gestão de topo é crucial, por outro lado, Iacouvou (1995) e Crocteau e Li (2003) salientam a importância das competências tecnológicas na implementação com sucesso das iniciativas de CRM e por último Alavi e Leidner (1999) referem as competências de conhecimento como premissas essenciais para a obtenção de sucesso. Cada uma destas contribuições será explicada em detalhe a seguir.

De acordo com Rai e Bajwa (1997), as iniciativas de introdução de novas tecnológicas conseguem afirmar o seu sucesso nas organizações quando são alvo de considerável suporte e apoio por parte dos gestores de topo. Este apoio é mais crítico em iniciativas que implicam o redesenhar dos processos de trabalho e das diversas funcionalidades da empresa. Segundo vários estudos efectuados (Kimberly e Evanisko, 1981; Meyer e Goes, 1988), é visível uma associação positiva entre o apoio da gestão de topo à introdução de novas tecnologias e consequentemente um acréscimo de competitividade da organização. Assim, o apoio de gestão de topo é um dos factores críticos de sucesso nas iniciativas de CRM, na medida em que diminui as resistências internas da organização à mudança, indo ao encontro de uma abordagem de gestão que promove na empresa uma cultura de cariz orientado para a aprendizagem.

As competências que abarcam as capacidades, recursos, infra estruturas tecnológicas, de comunicação e áreas de inovação e desenvolvimento são de extrema importância na implementação das iniciativas com cariz tecnológico. Nas iniciativas de CRM estas são fundamentais na medida em que permitem a integração da informação oriunda dos diversos sistemas, bases de dados, pontos de contacto com o cliente, departamentos, e actividades funcionais (Baker, 2000; Battista e Verhun, 2000, Jutla e Craig 2001; Fluss 2000). Estas iniciativas, são em regra dispendiosas, complexas e exigem uma boa base tecnológica e que só aliadas a uma boa base de competências conseguem gerar benefícios para a empresa (Iacouvou e outros, 1995; Kettinger e Hackbarth, 1997; Crocteau e Li, 2003)

Os níveis e as competências de conhecimento da empresa estão directamente relacionados com a formação base, nível de instrução, conhecimentos técnicos e de formação dos seus quadros. Estes aliam-se aos aspectos culturais e ao nível de orientação da empresa para aprendizagem. Refira-se que é nestas competências que reside a capacidade de gestão da infra estrutura da empresa nos seus diferentes níveis (tecnológico, comercial, gestão, etc.) pois do seu nível de qualificação depende a resposta adequada às permanentes mudanças que lhe são colocadas (Alavi e Leidner, 1999).

2.3.6 Benefícios associados às iniciativas de CRM

A introdução das iniciativas de CRM visa a obtenção de ganhos de competitividade que conduzem a benefícios de cariz operacional e estratégico (Crocteau e Li, 2003). De acordo com estes autores os benefícios operacionais correspondem aos ganhos internos de eficiência da empresa que resultam de aumentos de produtividade nas forças de vendas, na redução do ciclo dos produtos (desde a produção à venda), na optimização dos canais de distribuição, na diminuição do tempo de apoio e suporte ao cliente e no acréscimo de produtividade dos colaboradores. Todos estes ganhos acabam por se traduzir em redução de custos nas actividades relacionadas com o cliente.

Por outro lado, os benefícios estratégicos assentam essencialmente num melhor aproveitamento das oportunidades de mercado, na obtenção de vantagens competitivas nos processos de negócio e no relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* (Iacovou e outros, 1995; Crocteau e Li, 2003). Os benefícios estratégicos incluem assim, um incremento na compreensão do cliente, e por conseguinte uma maior capacidade de avaliação dos impactos das decisões estratégicas no negócio.

Porém, alguns sectores parecem tirar maior partido das iniciativas de CRM do que outros. Um dos sectores que mais pode beneficiar das iniciativas de CRM é a banca de retalho, ao aproveitar o manancial de informação das suas inúmeras base dados e dos múltiplos pontos de contacto com os clientes (Foss, 2000). Desta forma, esta dissertação analisa a importância da implementação destas iniciativas na banca de retalho nacional.

2.4 Caracterização do sector da banca de retalho em Portugal

O sector bancário é um dos sectores da economia nacional que nas últimas décadas adoptou consistentemente uma estratégia pró-activa com vista à sua reestruturação, modernização de métodos e instrumentos. A situação da banca é hoje o resultado de alterações fundamentais que tiveram lugar desde finais dos anos 70 fruto da abertura ao exterior e às práticas de concorrência, ao contrário de outros sectores, que recorreram ao proteccionismo ou ajudas especiais procurado prolongar a sobrevivência das estruturas tradicionais em vez de promoverem a inovação (Salgueiro, 2002).

A necessidade de manter o sucesso da actividade a médio e longo prazo emerge ao longo do tempo com particular importância nas estratégias das organizações deste sector. Assim, foi sempre preocupação das empresas bancárias a procura de vantagens competitivas. A generalidade do sector bancário adoptou estratégias que procuraram adoptar as melhores práticas concorrenciais, procurando acelerar a inovação tecnológica, a requalificação profissional, a reconfiguração de produtos e de sistemas (Salgueiro, 2002).

Com o incremento da concorrência, e com a crescente maturidade no sector e percas de rentabilidade (ver tabelas seguintes) as organizações efectuaram profundas alterações na gestão do relacionamento com os seus clientes (White, 2000; Guadano, 2000), de forma a captar maior atenção do cliente e conhecer mais profundamente as suas características (Sawy e Bowles, 1997). O elevado número de produtos na posse dos clientes e a elevada taxa de bancarização (ver tabelas seguintes) conduziram a crescimentos alicerçados em estratégias de *Push*, procurando incrementar o *cross selling* e *up selling*, com o objectivo de ganhar quota de mercado nos segmentos alvo (SAS Group, 2003).

Estas estratégias assentam essencialmente no factor preço, seja na redução de *spreads* no crédito, na diminuição de custos na transferência dos produtos, ou na redução das comissões. A evidência empírica é observada nas campanhas de mídia levadas a cabo pelas diferentes instituições bancárias¹.

¹ P.e Campanhas de credito à habitação do BPI, CGD, BCP, BARCLAYS e BTA, de Cartões de crédito do BPI, CGD e BCP, Poupança MG Aforro, etc.

Tabela 2.6: Indicadores de bancarização

Características	Indicadores
Elevado número de produtos por cliente	88.9% da população bancarizada num universo de 7.5milhões
	11.756.240 Milhões de Cartões em 2000 para 14.687.682 em 2003
	No activo dos bancos o peso dos clientes particulares cresceu de 12.8% em 1992 para 26.8% em 2002. Sendo a carteira de crédito à habitação a principal responsável.
Fonte: Marktest 2002,SIBS- GEP 2003,BdP Relatório Anual de 2002	

Tabela 2.7: Indicadores Financeiros sectoriais

Indicadores	1999	2000	2001	2002
Margem financeira. *	2.45	2.21	2.24	2.12
Produto bancário*	3.77	3.51	3.41	3.26
Rendibilidade dos capitais próprios (ROE) *	14.7	15.1	14.9	11.7
Capitais próprios médios (milhões de euros)	12 819	14 311	15 001	15 644
Fonte: Banco de Portugal / Relatório Anual de 2002, pp. 187				
*Em percentagem do activo total médio				

Desta forma o modelo de negócio passou a enfatizar e a centrar-se no cliente, redireccionando a perspectiva da maximização do lucro e da transacção imediata centrada no produto (Sawy e Bowles, 1997) para um relacionamento a longo prazo orientado para o cliente (Wilson, 2000). Para conseguir esta orientação, os bancos procuraram integrar os serviços de vendas, de suporte e de marketing, que estavam isoladas e em diferentes departamentos, com o intuito de obterem uma visão global e integrada do cliente (Mitchel, 1988; Hoffman, 2000). Nesse sentido, o sector da banca de retalho procedeu a inúmeras alterações de cariz operacional e que de forma simplificada podemos resumir na seguinte tabela.

Tabela 2.8: Alterações no Modelo de Negócio

Características	Modelo Antigo	Modelo Novo
Objectivos de gestão departamental.	Volume de negócio por operação	Óptica de centros de proveitos e de custos
Número de balcões.	Elevada capilaridade.	Canais de negócio alternativos
Localização.	Pontos de tráfego e centralidade urbana	Optimização dos canais de venda
Poder de decisão.	Descentralizado	Centralizado.
Níveis de poder.	Comissionamento, taxas de juro, publicidade local, economato, etc.	Redução dos níveis de competência
Gestão de pessoal.	Permanência	Rotatividade
Dimensão das equipas	Grandes e com quadros especializados	Pequenas e polivalentes
Formação das equipas	Reduzida formação tecnológica	Elevada formação tecnológica
Imagem/marcas	Multi marcas	Uniformização
Elaboração dos produtos	Direcções de Marketing	Unidades especializadas, ou compra a Instituições especializadas para posterior revenda
Serviços externos	Direcções de Equipamento, Informática, Segurança, Avaliações de Imóveis, etc.	<i>Outsourcing</i> , e parcerias em novos <i>core business</i> (p.e IBM/BCP e BES/BES Segur)
Compras	Direcção de compras	Criação de ACE
Fontes: Regulamentos de crédito e delimitação de competências e Relatórios de Gestão de BNU/CGD/BBVA/BES/B.Mello e MillenniumBCP (de 1996 a 2002).		

Estas alterações foram acompanhadas de mudanças de cariz estratégico e que foram acompanhadas por circunstâncias externas (financiamento do terrorismo e narcotráfico, branqueamento de capitais, deficiências nos mercados emergentes, etc.) e que são enunciadas na tabela seguinte.

Tabela 2.9: Estratégias adoptadas pelos bancos nacionais

Estratégias	Objectivos
Diversificando o tipo e as fontes de financiamento.	Melhoria dos indicadores e <i>rating</i> junto das empresas notadoras de risco.
Investimento em informática, telecomunicações, sistemas de pagamentos electrónicos, de operações <i>on line</i> e em <i>real time</i> e canais alternativos (sítios, <i>email</i> , telemóvel), <i>IT off Shore</i> .	Aumento da rentabilidade operacional. Harmonização das praticas nas filiais externas.
Maior preocupação ao nível do risco operacional com a entrada em vigor de Basileia II.	Maiores preocupações no controlo de risco de crédito.
Privilegiar os indicadores fundamentais e menos as evoluções das cotações bolsistas.	Diminuição da exposição em mercados emergentes e nas empresas da “nova economia” ² .
Fonte: Salgueiro, 2002	

Em suma, as estratégias de fidelização que permitem conhecer os clientes e proporcionar-lhes uma oferta adequada, têm ganho cada vez mais espaço na orientação das estratégias dos bancos. Assim, as iniciativas de CRM na banca de retalho ganharam protagonismo e estão no topo das agendas de prioridade da banca (SAS Group, 2003).

2.5 Conclusão

Este capítulo abordou as principais definições das vantagens competitivas presentes na literatura e a sua problemática na medida em que apesar de se reconhecer a sua existência, a formulação ou descrição acarreta enormes ambiguidades, sendo recorrente dentro das empresas não se estabelecer uma relação causal entre as fontes e os resultados. Apesar de tudo, caracterizaram-se ou tipificaram-se as suas características mais relevantes como a insubstitubilidade, inimitabilidade, etc.

Esta temática evoluiu desde as concepções da década de sessenta centradas numa maior especialização da empresa, para a importância das capacidades de gestão, e é com Porter (1985) e a IBV nos anos oitenta – que se formula a necessidade das empresas de

² Quebra de 2% do activo total para 1.8% de 2000 para 2001- Fonte Banco de Portugal relatório anual de 2002 pp 211

adaptarem ao exterior como forma de se posicionarem superiormente face aos seus concorrentes – que as vantagens competitivas tornaram-se um tema de discussão central.

Porém, constatou-se que algumas empresas nas mesmas industriais, com habilitações e potencialidades particulares, conseguiam performances superiores às dos seus rivais. Estes estudos deram origem a uma abordagem que privilegiava a análise dos recursos internos da empresa como forma de obter essas vantagens (RBV). É nesta confluência de abordagens que se adopta uma definição que procura estabelecer uma ponte entre as duas. Por conseguinte, e numa das áreas da RBV é focada a necessidade da aquisição de recursos no exterior que permitissem a obtenção e sustentabilidade das vantagens competitivas. Foi neste contexto que se abordou a introdução das iniciativas de CRM, na medida que implicam a aquisição de recursos compatíveis com as competências da empresa e a reconfiguração do modelo de negócio orientando-o para o cliente. Assim, são obtidos benefícios com vista a uma posição superior sobre os demais concorrentes.

Por último, e de forma a materializar esta problemática, aborda-se a banca de retalho em Portugal, tendo em conta em conta factores como: sector pioneiro a adoptar estas iniciativas; ter atingido um estado de maturidade com rentabilidades decrescentes; apostar claramente nas novas tecnologias; empenho no incremento da eficiência dos processos de negócio; e nos esforços levados a cabo na reconfiguração das estruturas e recursos existentes com o objectivo de obter vantagens competitivas.

3 MODELO DE PESQUISA

3.1 Introdução

No seguimento da Revisão de Literatura efectuada, neste capítulo será apresentado o modelo teórico que enquadra a definição do problema e os objectivos da tese. Nesse sentido serão formuladas as hipóteses que serão alvo de teste, articulando as três vertentes da problemática em discussão: vantagens competitivas, CRM e banca de retalho em Portugal.

3.2 Modelo teórico adoptado

O presente trabalho considera os recursos intrínsecos à empresa inimitáveis, raros e incapazes de serem duplicáveis, fonte das vantagens competitivas das empresas (Barney, 1991; Grant, 1991). Os contributos teóricos para a RBV também focam a importância, por um lado, da aquisição de recursos geradores de vantagens competitivas (Barney, 1991) e, por outro, a preservação e reinvestimento destes (Dierickx e Cool, 1986), sendo em ambos os casos determinante a capacidade de gestão (Barney, 1991).

Contudo, para manter a sustentabilidade das vantagens competitivas, é necessário ter em conta a dinâmica exterior e as constantes mutações que afectam as empresas. Logo, têm espaço os conceitos decorrentes da IBV pela importância que atribuíam à capacidade das empresas em se adaptarem ao meio ambiente como forma de obter ou manter vantagens competitivas.

A definição de vantagens competitivas escolhida no presente trabalho procura ir nesta direcção, pelo que o tema das iniciativas de CRM é analisado pela mesma óptica na medida em que são inovações aplicadas preferencialmente nas áreas funcionais internas, agregando e combinando o marketing, as vendas e o serviço de suporte ao cliente, mas com uma orientação para o exterior, para o mercado, para os concorrentes, e em última análise para o cliente (Fluss, 2000; Butler, 2000; Brown, 2000)

3.3 Definição do problema e dos objectivos

As vantagens competitivas rapidamente se reduzem e neutralizam levando à sua banalização (Holland, 2003). Nas indústrias de serviços financeiros, as vantagens

competitivas são difíceis de alcançar, pois os movimentos efectuados por uma empresa são rapidamente imitados pelos concorrentes (Bhide, 1986). Trata-se de um sector na fase da maturidade caracterizado por um ambiente de elevada concorrência, elevada rapidez no ciclo de inovação dos produtos e serviços, numa oferta abundante e com uma dinamização constante dos canais de distribuição (Holland, 2003). Desta forma, para compreendermos as vantagens competitivas no sector financeiro, faz sentido olharmos para dentro da empresa e saber de que modo o CRM pode contribuir para a sua obtenção. Este tema assume especial relevância dado o elevado número de instituições financeiras em todo o mundo que levaram a cabo consideráveis investimentos em iniciativas de CRM, muitas vezes com retornos abaixo do esperado (Foss, 2000). Face ao anterior, o problema que orienta esta tese é o seguinte:

Qual o contributo das competências tecnológicas, do conhecimento e do apoio da gestão de topo no sucesso da implementação das iniciativas CRM na Banca de Retalho em Portugal.

Os objectivos que norteiam este trabalho de investigação visam corresponder ao problema acima enunciado. Em concreto, pretende-se com este documento:

Objectivo 1 – Avaliar o impacto do apoio dos gestores de topo às iniciativas de CRM.

Objectivo 2 – Avaliar o impacto das competências tecnológicas nas iniciativas de CRM.

Objectivo 3 – Determinar o impacto das competências do conhecimento nas iniciativas de CRM.

3.4 Hipóteses de Estudo

As iniciativas de CRM têm como objectivo primordial a obtenção de benefícios de operacionais e estratégicos. Os primeiros decorrem de ganhos de eficiência obtidos através do aumento de produtividade nas forças de vendas, na redução do ciclo dos produtos, optimização dos canais de distribuição, na diminuição do tempo de apoio e suporte ao cliente, e produtividade dos trabalhadores de *front office*. Por seu turno, os benefícios estratégicos assentam no aproveitamento das oportunidades de mercado, na

obtenção de vantagens nos processos de negócio e no relacionamento da empresa com os seus *stakeholders*.

Contudo, as iniciativas de CRM requerem um empenho e esforço ao nível das estruturas de funcionamento da organização, frequentemente implicando o redesenho do negócio em direcção a uma orientação *costumer centric* (Holland, 2003), só possível com o apoio dos gestores de topo e dos meios financeiros adequados (Crocteau e Li, 2003). Na banca de retalho portuguesa, a aposta em novas tecnologias, no incremento da eficiência dos processos de negócio e a reconfiguração das estruturas, tornou-se numas das prioridades dos gestores dos bancos (Salgueiro, 2000). Por conseguinte, é importante saber em que medida o apoio concedido às iniciativas de CRM pela Gestão de topo contribui para a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos. Logo, formulam-se as duas seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O apoio dos Gestores de Topo às iniciativas de CRM

está relacionado positivamente com um acréscimo de benefícios operacionais.

Hipótese 2: O apoio dos Gestores de Topo às iniciativas de CRM

está relacionada positivamente com um acréscimo de benefícios estratégicos.

As capacidades e recursos tecnológicos são de extrema importância na implementação das iniciativas de CRM, na medida em que permitem a integração de diversos sistemas, pontos de contacto, departamentos, actividades funcionais de vendas, serviços de apoio, etc. (Iacouvou et al, 1995; Kettinger e Hackbarth, 1997). Por outro lado, as capacidades e recursos tecnológicos são determinantes para a resposta adequada, e em tempo real ao cliente (Jutlas et al, 2001).

Embora a generalidade do sector bancário tenha adoptado as melhores práticas do sector, procurando acelerar a inovação tecnológica, a reconfiguração de produtos e de sistemas, através de avultados investimentos (Salgueiro, 2002), importa investigar a relação entre competências tecnológicas e iniciativas de CRM. Assim iremos testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: As competências tecnológicas de suporte às iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo dos benefícios operacionais.

Hipótese 4: As competências tecnológicas de suporte às iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo dos benefícios estratégicos.

Não se pretende limitar a análise dos factores de sucesso da implementação das iniciativas de CRM às tecnologias ou equipamentos. Por conseguinte, as competências de conhecimento da empresa, apesar de estarem indirectamente relacionadas com a base tecnológica da empresa, abarcam níveis de apreensão e adopção de saberes canalizados para o exercício das várias tarefas, que se traduzem em benefícios na actividade da empresa (Alavi e Leidner, 1999). Aqui se incluem a cultura da empresa, o sistema de gestão, a aceitação da mudança organizacional e a promoção e partilha do conhecimento (Alavi e Leidner, 1999). Será através de novos conhecimentos, de novas atitudes perante os clientes envolvendo uma melhor compreensão actual e futura das suas necessidades, que se conseguirá providenciar uma oferta adequada aproveitando as oportunidades de negócio e, com isso, aumentar os benefícios para a organização (Crocteau e Li, 2003).

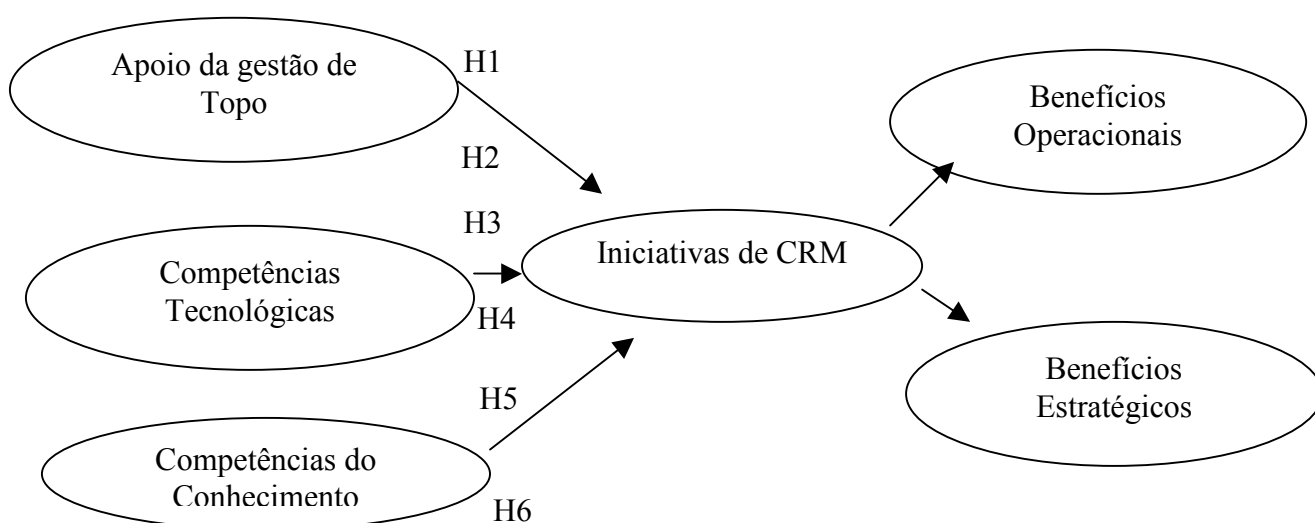
No caso da banca de retalho nacional, a requalificação profissional e a reconfiguração do modelo de negócio, entre outras, constituem pontos fulcrais no reforço das suas competências (Salgueiro, 2002). Assim sendo, importa testar o impacto das competências do conhecimento nas iniciativas de CRM:

Hipótese 5: A obtenção de benefícios operacionais das iniciativas de CRM está positivamente relacionada com a existência de competências de conhecimento.

Hipótese 6: A obtenção de benefícios estratégicos das iniciativas de CRM está positivamente relacionada com a existência de competências de conhecimento.

Face ao problema, objectivos e hipóteses enunciadas anteriormente sugere-se o seguinte modelo de pesquisa:

Figura 3-1: Modelo de pesquisa



Este modelo considera como condicionantes da obtenção de benefícios operacionais e estratégicos, resultantes de iniciativas de CRM, o apoio da gestão de topo, as competências de conhecimento e tecnológicas.

3.5 Conclusão

No presente capítulo, apresentou-se o modelo teórico adoptado, centrado na preocupação de obter vantagens competitivas através dos recursos internos da empresa e adquiridos no exterior (RBV) e, por outro lado, nas necessidades das empresas em se adaptarem ao meio envolvente (perspectiva mais aproximada à IBV). Deste modo, a problemática incidiu num conjunto de hipóteses procurando determinar em que medida a aquisição e introdução das iniciativas de CRM (compreendendo a aquisição de tecnologia e de uma nova abordagem à empresa e ao mercado), são passíveis de

contribuir para um melhor desempenho organizacional, gerando benefícios operacionais e estratégicos nas empresas da banca de retalho portuguesa. De acordo com a literatura, seleccionaram-se como factores determinantes e explicativos nas hipóteses a testar, as competências de conhecimento, as competências tecnológicas da empresa e o apoio da gestão de topo.

4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

No presente capítulo é desenvolvida a metodologia de pesquisa. Esta baseia-se nas teorias sobre paradigmas de pesquisa em ciências sociais e fundamenta o plano de investigação nas suas várias etapas, incluindo a amostra, os procedimentos de recolha de dados, os instrumentos e ferramentas estatísticas. Por último e tendo em conta a problemática da produção científica e a especificidade do sector em análise são analisados aspectos de carácter ético e deontológico desta investigação.

4.2 Paradigmas de pesquisa em ciências sociais

No âmbito da literatura sobre os paradigmas de investigação nas ciências sociais, surgem-nos duas abordagens dominantes: a qualitativa (corrente construtivista) e a quantitativa (corrente positivista) (Creswell e outros, 2002). A pesquisa qualitativa consiste num processo de investigação conduzido no contexto natural, procurando perceber a perspectiva do actor social no âmbito da compreensão de um problema social ou humano nas suas várias vertentes e perspectivas. Com estes dados, pretende-se construir uma abordagem complexa e global do fenómeno objecto de investigação (Dobbin e Gatowski, 1999). Por outro lado, a pesquisa quantitativa é uma investigação no seio de um problema já identificado, procurando testar as variáveis da teoria, com vista à validação empírica das hipóteses formuladas. Para tal, recorre-se à utilização de técnicas estatísticas de análise com o intuito de confirmar as determinantes da teoria. A tabela seguinte resume alguns dos principais aspectos destas duas abordagens:

Tabela 4.1: Abordagem quantitativa e qualitativa

Itens	Qualitativa	Quantitativa
Tipo de pesquisa	Descritiva ou casual – o investigador testa as hipóteses e a teoria a partir dos dados.	Exploratória – o investigador gera novas hipóteses e teoria a partir dos dados recolhidos no trabalho de campo.
Objectivo	(normalmente) indutiva <i>ou bottom-up</i> - descobrir características ou teorias que expliquem o fenómeno em estudo.	(normalmente) dedutiva <i>ou top-down</i> - desenvolver generalizações que contribuam para a teoria, que permitam ao investigador prever, explicar e compreender um determinado fenómeno.
Validação	A verdade é vista inserida no contexto.	A verdade é vista como objectiva e universal.
Tipo de análise	Subjectiva, interpretativa.	Narrativa estatística - ex.: correlações, comparação de médias, significância estatística dos resultados. Permitir a outros investigadores uma comparação com outros estudos de modo a validarem/contestarem.
Posicionamento do Investigador	Frequentemente interage.	Distante e independente.
Amostras	Pequenas, mas detalhadas.	Grandes, para controlar o nível de significância estatística, e aleatórias.
Exemplos	Entrevistas em profundidade.	Questionários.
Fontes: Blaikie, 2000; Hakim, 1987; Dobbin e Gatowski, 1999		

Contudo, alguns autores procuram conjugar os dois paradigmas dominantes, considerando vantajosa a combinação dos dois modelos com a recolha, análise e integração de dados qualitativos e quantitativos num programa de investigação (Creswell e outros, 2002), denominada triangulação, onde podem ser conjugadas múltiplas teorias, métodos de análise e fontes de dados (Rocco et al, 2003).

Uma das correntes filosóficas ligada ao uso de métodos mistos é o Pragmatismo, que defende que o investigador não tem, à partida, o compromisso de usar um único método, pois todos são compatíveis e potencialmente úteis. Para isso argumenta-se que a combinação pode ocorrer num estudo específico, se o investigador concluir que isso permite uma recolha e análise de dados mais fiável, ou inferências mais correctas de

modo a obter uma investigação mais robusta, a partir de evidências mais fortes resultantes da convergência dos dois métodos (Rocco et al, 2003).

Por conseguinte, o uso de métodos qualitativos e quantitativos ou mistos é uma opção que decorre da situação e das questões de investigação, e não da personalidade, conhecimentos ou ideologia do investigador (Rocco et al, 2003).

4.3 Metodologia

Tendo em linha de conta o sector, e o tema em análise na investigação, adaptou-se a metodologia quantitativa. Esta escolha tem em linha de conta duas premissas: o posicionamento do investigador na procura de uma maior distância e posicionamento face aos elementos da investigação, e através de uma perspectiva dedutiva, obter generalizações que contribuam para a teoria, permitindo compreender a relação entre as variáveis presentes na problemática e, por outro lado, os códigos deontológicos e as regras de sigilo que potencialmente condicionariam uma abordagem de ordem qualitativa, como os grupos de discussão e as entrevistas personalizadas. Em todo o caso têm-se presente algumas das vantagens e desvantagens do método escolhido:

Tabela 4.2: Vantagens e desvantagens do método quantitativo

Desvantagens	Vantagens
Definição dos conceitos e das variáveis.	Maior independência do investigador face ao objecto de estudo.
Preocupação nas escalas a utilizar e medidas a efectuar.	Comparação com outros estudos de modo a validarem/contestarem.
Dimensão e qualidade da amostra.	Operacionalidade na recolha e tratamento da informação.
Relacionamento entre as variáveis e aderência destas a realidades similares.	
Tecnologia usadas para aferir da validade estatística dos modelos.	
Riscos na generalização das conclusões.	
Fontes: Blaikie, 2000 e Hakim, 1987	

4.3.1 Metodologia quantitativa escolhida

Diversos métodos de recolha de informação podem ser usados como emails, cartas e contactos telefónicos (Gill e Jonhson, 1997) e de acordo com vários estudos (Jaworski e Kohli, 2000; Matsuno e Mentzer, 2000) procura-se que as respostas sejam efectuadas por pessoas com o conhecimento concreto das situações a analisar.

4.3.2 Caracterização da amostra

Embora alguns autores sugiram amostras aleatórias (Jaworski e Kohli, 2000; Matsuno e Mentzer, 2000) outros mostram que a metodologia de amostragem mais utilizada corresponde a amostragens não probabilísticas (conveniência) (Hankinson, 1998; Caruana et al., 1999). Assim dos 60 Bancos, 4 Caixas Económicas e 131 Caixas Agrícolas³ a actuar em Portugal em 2003, foram seleccionadas 13 Instituições de forma a cobrir mais de 80%⁴ dos capitais próprios do sector (ver tabela abaixo). A amostragem por conveniência teve em linha de conta as seis maiores instituições nacionais (BCP, CGD, BTA, BPI, BES, e MONTEPIO GERAL), e os dois maiores bancos estrangeiros (BBVA e BARCLAYS).

Tabela 4.3: Tabela de quotas de capitais próprios por banco

Banco	Quota *⁵
BCP	18%
CGD	21%
BTA	13%
BPI	10%
BES	9%
MONTEPIO GERAL	4%
BNC	1%
BARCLAYS	2%
FINIBANCO	2%
BANCO CETELEM	0.2%
DEUTCH BANK	0.5%
BBVA	2%
SIBS	-
Total da amostra	83%

³ Banco de Portugal / Relatório Anual de 2003,

⁴ Banco de Portugal / Relatório Anual de 2003,

⁵ Formula: Capitais próprios (dados recolhidos dos relatórios e contas das instituições em 2003) / Capitais próprios médios do sector (Banco de Portugal / Relatório Anual de 2003, pp 207)

Os questionários não foram remetidos de forma aleatória às organizações escolhidas. Os inquiridos foram escolhidos de acordo com o seu conhecimento das iniciativas de CRM. Esta técnica, conhecida como *single informant techinque*, é muito popular na investigação em gestão. Para evitar o erro de enviesamento de resultados provocado por amostras reduzidas dentro da organização, procurou-se alargar o número de indivíduos inquiridos. Assim foram enviados para os maiores bancos quinze questionários e para os menores cinco. Desta forma adequou-se a dimensão dos bancos envolvidos em actividades de CRM ao número de questionários enviados. Efectuou-se um contacto prévio por telefone ou pessoal junto dos responsáveis dos departamentos de marketing, produto e comercial, no sentido de ser recolhida a informação. Os questionários foram acompanhados por carta de apresentação (anexo 2).

Foram remetidos 115 questionários e obtiveram-se as taxas de respostas constatadas na tabela seguinte. Conforme se pode observar, obteve-se uma taxa de resposta global de 52%, embora na generalidade dos principais bancos esta taxa tivesse sido superior a 60%.

Tabela 4.4: Bancos seleccionados e inquéritos remetidos/respondidos

Banco	Inquéritos Remetidos	N.º de respostas	%
BCP	15	11	73%
CGD	15	9	60%
BTB	15	10	67%
BPI	15	10	67%
BES	15	4	27%
MONTEPIO GERAL	5	3	60%
BNC	5	1	20%
BARCLAYS	5	3	60%
FINIBANCO	5	3	60%
BANCO CETELEM	5	3	60%
DEUTCH BANK	5	0	0%
BBVA	5	0	0%
SIBS	5	3	60%
Total da amostra	115	60	52%

A tabela seguinte, mostra que os seis maiores bancos têm um peso na amostra superior a 50% o que vai ao encontro dos objectivos da amostragem.

Tabela 4.5: Respostas recebidas em termos de dimensão das instituições

ACTIVOS	% Respostas
>60.000M€	50.82%
>30.000M€ a 60.000M€	24.59%
>10.000M€ a 30.000M€	9.84%
<10.000M€	14.75%

Os questionários recebidos, foram preenchidos na sua maioria, por técnicos ligados ao CRM, embora cerca de 25 % das respostas sejam oriundas de directores e administradores.

Tabela 4.6: Respostas recebidas em termos de cargo

CARGO	% Respostas
Director geral/administrador	3,22%
Director	21,31%
Técnicos	73.84%
Outros	1,63%
Total	100%

4.3.3 Desenvolvimento do questionário

O questionário (ver anexo 1) está dividido em 10 secções. As duas primeiras identificam a iniciativa do CRM para a qual o entrevistado vai responder e o ano de início. Seguidamente o questionário contém uma secção por cada tema analisado: benefícios estratégicos e operacionais, apoio da gestão de topo, competências tecnológicas e de conhecimento, impacto interno e externo das iniciativas de CRM. Por último, é solicitada informação relativa a caracterização da organização, e à sua performance em relação à concorrência, e eventuais comentários adicionais.

O instrumento de medida aplicado foi adaptado do trabalho de Croceteua e Li (2003), o qual foca os factores críticos de sucesso considerados nas iniciativas de CRM.

Tabela 4.7: Questões incluídas nos questionários

A) Enquadramento
1.a Serviços de apoio e suporte ao cliente (Inclui os processos de distribuição, renovação, e redesenho de actividades funcionais que melhoram a competitividade dos produtos ou serviços) 1.b. Automatização da força de vendas (Inclui a incorporação de melhores práticas de vendas com recurso a <i>software</i> de forma a incrementar a venda e adquirir clientes) 1.c. Automatização de serviços de marketing (Inclui a coordenação e automação dos planos de marketing em <i>web sites</i> , <i>call centers</i> e equipas de vendas de modo a gerir cada cliente de forma individual) 1.d. Outras: _____ 2. Em que ano foi lançada a iniciativa de CRM a que se refere? _____ (exemplo: 1997)
B) Benefícios das Iniciativas de CRM na sua organização
3) Impactos Estratégicos
3.1. Aumentou os resultados da organização 3.2. Aumentou a competitividade da organização 3.3. Aumentou a lealdade dos clientes 3.4. Provocou maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia 3.5. Focalizou mais as pessoas no que é importante 3.6. Criou uma empresa melhor estruturada e organizada 3.7. Diminuiu a ligação da performance das pessoas e departamentos com o sistema de incentivos 3.8. Outros: _____
4) Impactos operacionais
4.1. Maior eficiência operacional 4.2. Diminuição do ciclo de produção, inovação e vendas de produtos e serviços 4.3. Diminuição do ciclo de acções de marketing 4.4. Aumentou o serviço de apoio ao cliente 4.5. Reduziu o tempo médio de serviço ao cliente 4.6. Aumentou a avaliação das actividades de suporte à tomada de decisão 4.7. Tornou a comunicação interna mais sólida e eficaz 4.8. Melhorou o processo de melhoria contínua na prestação de serviço 4.9. Outros: _____
C) Envolvimento da gestão de topo
5.1. Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM 5.2. O CRM é visto como uma prioridade pela gestão de topo 5.3. A idade e antiguidade dos gestores de topo não constituem resistências a iniciativas de CRM 5.4. A gestão de topo entende que o CMR faz parte da visão organizacional. 5.5. A gestão de topo não tem dúvidas sobre a natureza das iniciativas 5.6. Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CMR 5.7 Outras: _____

Tabela 4.7 (Cont.): Questões incluídas nos questionários

D) Competências Tecnológicas
6.1. A organização detém uma boa infra-estrutura de sistemas de informação 6.2. A organização detém uma boa infra-estrutura de telecomunicações 6.3. Os sistemas de informação da organização estão integrados nas várias áreas funcionais 6.4. A organização detém a infra-estrutura necessária para captar dados dos clientes em todos os pontos de interacção com eles 6.5. A organização possui tecnologias de partilha de dados que permitam acesso aos dados do sistema de informação existente 6.6. Outros:
E) Competências de Conhecimento
7.1. A organização providencia uma resposta rápida ao consumidor devido à integração do conhecimento em várias áreas funcionais. 7.2. A organização toma decisões rápidas devido à disponibilidade do conhecimento sobre o consumidor. 7.3. A organização possui informação autêntica sobre o consumidor para uma interacção rápida e precisa 7.4. A organização providencia rapidamente uma solução para uma interacção rápida e precisa com o consumidor 7.5. A organização prevê as expectativas futuras dos consumidores. 7.6. Outros:
8. Caracterização da organização 8.1. Qual a sua função na organização? <input type="checkbox"/> Director Geral / Administrador <input type="checkbox"/> Direcção <input type="checkbox"/> Funções técnicas <input type="checkbox"/> Outra: _____ 8.2 Valor do Activo Superior a 60.000.000.000€ 30.000.000.000€ a 60.000.000.000€ 10.000.000.000€ a 30.000.000.000€ Inferior a 10.000.000.000 € 8.3 Número de empregados Mais de 7.000 5.001 a 7.000 1.000 a 5.000 menos de 1.000
9. Em relação ao seu principal concorrente, como avalia a sua organização:
9.1. Resultados Líquidos 9.2. Rendibilidade do Investimento (ROI) 9.3. Total de proveitos 9.4. Quota de mercado 9.5. Capacidade de retenção de clientes 9.6. Crescimento dos proveitos

Embora o questionário de Crocteau e Li (2003) utilize uma escala de um a cinco, o presente trabalho utiliza uma escala de um a sete, de forma a possibilitar uma maior dispersão de respostas. De acordo com Spector (1992) e Parasuraman (1991), o número

máximo deverá situar-se entre “5” e “9”. O questionário foi alvo de um pré teste (Fowler and Kember, 1993) junto de um grupo de sete entrevistados pertencentes às áreas de CRM, Marketing e Comercial do BCP, CGD e Finibanco, que se disponibilizaram voluntariamente para emitir a suas opiniões, correcções e dúvidas julgadas necessárias. Deste pré teste resultou uma clarificação de alguns itens do questionário e a eliminação de dúvidas relativamente ao significado de algumas questões.

4.3.4 Testes estatísticos

Tendo em linha de conta os objectivos do inquérito, começou-se por efectuar a agregação das variáveis por empresa. Esta agregação contribui para reduzir o nível de enviesamento das respostas individuais. McGuckin (1993) argumenta que a homogeneidade resultante da agregação de comportamentos individuais é assumida nos estudos empíricos quando comparada com as características particulares dos indivíduos, não conduz à observação de discrepâncias que inviabilizem o uso dos dados agregados.

Recolhidos os questionários, procedeu-se à análise dos *missing values* (com a sua substituição recorrendo à media dos restantes) e à retirada de *outliers* preparando assim o ficheiro de modo a ser inserido no SPSS.

Face à dimensão da amostra e do teste de hipóteses definidos optou –se pela regressão linear.

Após a análise descritiva para os itens que compõem as variáveis, foi analisada a normalidade, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, concluindo-se em geral que os dados cumprem os critérios de distribuição normal, dado que se regista consistentemente um nível de significância superior a 0,05. Também a análise de frequências, nomeadamente a simetria (*skewness*) e o achatamento (*kurtosis*), permite confirmar a normalidade, uma vez que estas medidas se situam no intervalo [-1, +1]. Estes resultados indicam que o uso de testes paramétricos é indicado para a presente análise, em particular o *t* de *student*. Será assim possível fazer inferências (estimativas) sobre a população (Malhotra & Birks, 2003).

4.3.5 Refinamento da Escala e Composição Final das Variáveis

O refinamento da escala procura analisar a consistência das variáveis tentando saber se existe uma relação/associação entre as variáveis. Para isso utilizou-se como medida de consistência interna o Alfa de Cronbach, baseado na correlação média entre itens, e indicando em que medida os itens de um conjunto estão positivamente correlacionados entre si, variando entre 0 e 1. Geralmente, um valor menor ou igual a 0,6 indica um grau de consistência insatisfatório. Um Alfa de 0,7 indica uma consistência aceitável e um Alfa superior a 0,8 corresponde a uma boa consistência (Malhotra e Birks 2003; Sekeran, 2003).

Para se reduzir e resumir no universo da investigação um vasto número de variáveis, na sua maioria correlacionadas, para um nível que se consiga gerir, efectuou-se uma análise factorial. Para determinar se a análise factorial é apropriada recorreu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) o qual mede o grau de adequação da amostra à análise factorial. Valores elevados (entre 0,5 e 1) indicam que a análise factorial é apropriada. Valores abaixo de 0,5 implicam que a análise factorial pode não ser apropriada.

Para a análise factorial escolheu-se o método das componentes principais de modo a determinar o número mínimo de factores que contribuem para o máximo de variância e que subsequente serão usadas na análise multivariada. Cada componente principal é uma combinação linear de todas as variáveis originais. Cada uma destas, será escrita como uma combinação linear das variáveis originais. Nestas combinações, cada variável terá uma importância ou peso diferente (Prado e outros, 2002). Uma das características das componentes principais que as tornam mais efectivas que as variáveis originais para a análise do conjunto das amostras, é o facto de as variáveis poderem guardar entre si correlações que são suprimidas nas componentes principais (Prado e outros, 2002).

Calculado o número mínimo de factores, procedeu-se à análise das matrizes de factores rodada com recurso ao método *varimax*. Com este método, efectuou-se a interpretação dos factos, na medida em que se acentuou a correlação entre as variáveis e os factores pela redistribuição dos valores intermédios. De acordo com Malhotra e Birks (2003) eliminaram-se os itens com pesos (loadings), inferiores a 0,5.

A tabela que se segue traduz a composição final das variáveis do presente estudo:

Tabela 4.8: Composição final das variáveis:

Alfa	Variável	Impacto estratégico
0,945	Benefícios estratégicos	Aumentou os resultados da organização
		Aumentou a competitividade da organização
		Aumentou a lealdade dos clientes
Alfa	Variável	Impacto operacional
0,951	Benefícios operacionais	Reduziu o tempo médio de serviço ao cliente
		Diminuição do ciclo de produção, inovação e vendas de produtos e serviços
		Diminuição do ciclo de ações de marketing
Alfa	Variável	Gestão de Topo
0,848	Gestão de Topo	Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM
		O CRM é visto como uma prioridade pela gestão de topo
		Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CRM
		A gestão de topo entende que o CRM faz parte da visão organizacional
Alfa	Variável	Competências Tecnológicas
0,812	Competências Tecnológicas	A organização detém uma boa infra-estrutura de sistemas de informação
		A organização detém uma boa infra-estrutura de telecomunicações
		Os sistemas de informação da organização estão integrados nas várias áreas funcionais
		A organização detém a infra-estrutura necessária para captar dados dos clientes em todos os pontos de interacção com eles
		A organização possui tecnologias de partilha de dados que permitam acesso aos dados do sistema de informação existente
Alfa	Variável	Competências Conhecimento
0,972	Competências do Conhecimento	A organização providencia uma resposta rápida ao consumidor devido à integração do conhecimento em várias áreas funcionais
		A organização toma decisões rápidas devido à disponibilidade do conhecimento sobre o consumidor
		A organização possui informação autêntica sobre o consumidor para uma interacção rápida e precisa
		A organização providencia rapidamente uma solução para uma interacção rápida e precisa com o consumidor
		A organização prevê as expectativas futuras dos consumidores

Em geral, foi possível transformar o elevado número de itens do questionário num pequeno grupo de variáveis que resumem bem os temas subjacentes e que facilitam a análise estatística subsequente.

4.4 Aspectos éticos na recolha de informação

De acordo com o código deontológico e de ética do sector financeiro, os colaboradores devem guardar absoluto sigilo em relação ao exterior de todos os factos respeitantes à vida do grupo de que tenham conhecimento no exercício das suas funções ou por causa delas.

Assim sendo e de modo a evitar situações que prejudicassem a recolha de informação, foram garantidas as necessárias salvaguardas aos colaboradores que responderam aos inquéritos, nomeadamente o sigilo absoluto das conclusões relativamente a cada organização e ou categoria profissional escolhidas.

A finalidade desta postura mantém a integridade da pesquisa. A conduta ética na investigação científica é importante não somente por um código moral científico, mas também porque permite estabelecer melhores condições para a recolha de informação, o que é de extrema importância para melhorar os resultados científicos, nomeadamente quando se incluem técnicas quantitativas e estatísticas. A observação destas orientações ajudam o investigador a evitar desconfiâncias e morosidades que muitas vezes afectam o resultado final da investigação (Penslar, 1995.)

4.5 Conclusão

Neste capítulo descreveu-se a metodologia de pesquisa, abordando as suas várias opções e fundamentou-se a razão pela qual se adaptou o método quantitativo, essencialmente para manter uma análise distante face ao objecto de estudo e as regras de sigilo do sector.

Seleccionou-se uma amostra não probabilística que abarcasse as empresas com mais relevância no sector. Os inquéritos, tiveram em conta um conjunto de requisitos que abarcassem a problemática em questão, tendo sido alvo de um pré teste. No que diz respeito aos inquiridos, foram escolhidos de acordo com o seu conhecimento das iniciativas de CRM, tendo-se alargado o número de indivíduos inquiridos por instituição para evitar o erro de enviesamento de resultado provocado por amostras reduzidas dentro da organização. Após os testes de normalidade procedeu-se ao refinamento da

escala e à composição final das variáveis e determinou-se o número mínimo de factores que contribuem para o máximo de variância, subsequentemente usadas na análise multivariada.

No próximo capítulo e com recurso a modelos estatísticos serão testadas as hipóteses e consequentemente os resultados obtidos serão interpretados empiricamente.

5 ANALISE EMPIRICA

5.1 Introdução

Efectuada a recolha de informação e formuladas as hipóteses, iremos neste capítulo analisar os valores recolhidos. Numa primeira fase serão descritos os resultados obtidos na amostra inquirida para, de seguida, se proceder ao tratamento estatístico das variáveis. Por fim, são testadas as hipóteses que orientam a investigação.

5.2 Questionários recebidos

A tabela seguinte mostra que os inquéritos respondidos foram distribuídos pelas seguintes áreas funcionais:

Tabela 5.1: Respostas recebidas em termos de Iniciativas de CRM

Iniciativa de CRM	% Respostas
Serviços de apoio ao cliente	22.95%
Automatização de força de vendas	32.78%
Automatização de serviços de marketing	44.27%
Outros	0
Total	100.00%

Tendo em conta os valores obtidos, coube às áreas de marketing a maior taxa de respostas, com cerca de 44% do total.

5.3 Análise Descritiva

Tendo em conta os questionários respondidos, a análise descritiva dos respectivos itens produziu os seguintes resultados:

Tabela 5.2: Estatística Descritiva

Variáveis	Média	Mínimo	Max	Variância	Desvio Padrão
Benefícios estratégicos	4.72	3.98	5.62		
Aumentou os resultados da organização	4.75	4,20	5.65	0.21	0.45
Aumentou a competitividade da organização	4.67	3.80	5.65	0.37	0.60
Aumentou a lealdade dos clientes	4.74	3.95	5.58	0.24	0.49
Benefícios operacionais	4.73	4.05	5.61		
Reduziu o tempo médio de serviço ao cliente	4,88	4.18	5.60	0.19	0.44
Diminuição do ciclo de produção, inovação e vendas de produtos e serviços	4.70	4.01	5. 80	0.36	0.60
Diminuição do ciclo de acções de marketing	4.63	3.95	5.45	0.22	0.47
Gestão de Topo	4.75	4.19	5.61		
Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM	4.68	4.11	5.69	0.26	0.51
O CRM é visto como uma prioridade pela gestão de topo	4.81	4.15	5.45	0.21	0.46
Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CMR	4.65	4.33	5.48	0.15	0.39
A gestão de topo entende que o CMR faz parte da visão organizacional	4.84	4.15	5.80	0.18	0.42
Competências Tecnológicas	4.84	4.31	5.62		
A organização detém uma boa infra-estrutura de sistemas de informação	4.97	4.64	5.90	0.21	0.46
A organização detém uma boa infra-estrutura de telecomunicações	4.79	4.33	5.53	0.12	0.35
Os sistemas de informação da organização estão integrados nas várias áreas funcionais	4.78	4,01	5.68	0.22	0.47
A organização detém a infra-estrutura necessária para captar dados dos clientes em todos os pontos de interacção com eles	4.85	4.18	5.67	0.21	0.45
A organização possui tecnologias de partilha de dados que permitam acesso aos dados do sistema de informação existente	4.82	4.41	5.33	0.07	0.27
Competências Conhecimento	4.89	4.19	5.67		
A organização providencia uma resposta rápida ao consumidor devido à integração do conhecimento em várias áreas funcionais	4.90	4.23	5.67	0.26	0.51
A organização toma decisões rápidas devido à disponibilidade do conhecimento sobre o consumidor	4.95	4.22	5.89	0.36	0.60
A organização possui informação autêntica sobre o consumidor para uma interacção rápida e precisa	4.82	4.25	5.63	0.22	0.47
A organização providencia rapidamente uma solução para uma interacção rápida e precisa com o consumidor	4.93	4.15	5.67	0.35	0.59
A organização prevê as expectativas futuras dos consumidores	4.85	4.11	5.48	0.20	0.45

Segundo a escala de Likert de 7 pontos (1-7), os dados apresentados evidenciam que o valor mínimo das variáveis se situa acima do ponto médio da escala. De um modo geral as respostas concentram-se em valores altos, indicando um satisfatório grau de concordância face aos itens listados no questionário.

Em termos médios, as competências tecnológicas apresentam os valores mais elevados face aos outros quatro itens. De facto, a importância destas é reconhecida em inúmeros estudos levados a cabo no campo da introdução de iniciativas tecnológicas e de CRM (Iacouvou e outros, 1995; Crocteau e Li, 2003). Na literatura é aceite a sua importância, não só na implementação destas iniciativas, mas também em termos de reforço da competitividade (Day and Wensley, 1988; Prahalad and Hamel, 1990; Hall, 1993).

As competências de conhecimento, surgem com itens bastante elevados nas rubricas analisadas o que atesta o seu nível de qualificação e de resposta adequada às permanentes mudanças que são colocadas à empresa (Alavi e Leidner, 1999). Assim, e no caso particular da banca de retalho portuguesa, esta constatação reforça a ideia de uma forte aposta na tecnologia e na qualificação dos recursos levada a cabo pelas empresas do sector nas últimas décadas (Salgueiro, 2002).

Ao nível dos restantes três itens, os valores encontram-se extremamente aproximados. Assim, nos benefícios operacionais destaca – se a “redução do tempo médio de serviço ao cliente” (4.88), materializando uma aproximação aos conceitos de *customer centric*, quando comparado com a “evolução dos ciclos relacionados com o ciclo de produção, inovação e venda dos produtos” (4.70) ou mesmo da duração dos ciclos das acções de marketing (6.63).

No que concerne aos benefícios estratégicos, constata-se que nas rubricas “um aumento dos resultados “ com (4,75) e “um aumento da lealdade dos clientes” com (4.74), surgem em consonância com os obtidos sobre clientes ao nível dos benefícios operacionais. No “aumento da competitividade da organização” surge um valor mais baixo (4.69), o que expressa umas das grandes dificuldades de uma análise objectiva deste item, pois não é fácil identifica-lo claramente (Reed e DeFillippi, 1990). Por paradoxal que pareça, de acordo com Lippman e Rumelt (1982) essas dificuldades resultam da sua imperceptibilidade.

Os resultados relativos à gestão de topo, que segundo a literatura consultada constitui um dos recursos chaves de qualquer iniciativa de CRM (Amit e Schoemaker, 1993), surgem em duas linhas de análise: por um lado, “O CRM é visto como uma prioridade pela gestão de topo” e “a gestão de topo entende que o CRM faz parte da visão organizacional”, com valores médios acima de “4.8”. Por outro lado, “Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM” e os “Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CRM”, com valores abaixo de “4.7”. Ou seja, embora pese a elevada assunção da importância das iniciativas de CRM para a gestão de topo, constata-se que os valores das componentes associadas à participação e envolvimento dos técnicos apresentam valores inferiores.

Feita a análise descritiva procede-se de seguida ao teste das hipóteses definidas. Para isso, recorre-se ao uso de técnicas estatísticas multivariadas, que permitem analisar as relações simultâneas entre 2 ou mais fenómenos (variáveis) e as suas relações (Malhotra e Birks, 2003).

5.4 Correlação

A análise de correlações pode ajudar na identificação da estrutura básica do modelo. Em caso de coeficientes de correlação nulos, conclui-se que a relação entre as 2 variáveis não pode ser estimada utilizando uma equação linear, sendo inadequado o uso de uma regressão linear. A casualidade entre 2 variáveis pode ser estatisticamente inferida quando a correlação entre ambas assume valores expressivos. Considera-se que uma determinada hipótese é suportada estatisticamente se o respectivo coeficiente de correlação for significativo e tiver o sinal esperado, ou seja, e de acordo com o conceito de Granger (1980), a casualidade entre 2 variáveis pode ser estatisticamente inferida quando existe correlação significativa entre ambas (Malina e Selto, 2004). Pela matriz de correlações representada na tabela seguinte, é possível identificar algumas correlações estatisticamente significativas.

Tabela 5.3: Coeficientes de correlação de Pearson e Alfas de Cronbach

Pearson Correlation	Benefícios Estratégicos	Benefícios operacionais	Gestão de Topo	Competências Tecnológicas	Competências do Conhecimento
Benefícios Estratégicos	0,945				
Benefícios operacionais	0,905(**)	0,951			
Gestão de Topo	0,785(**)	0,694(*)	0,848		
Competências Tecnológicas	0,706(*)	0,758(**)	0,792(**)	0,812	
Competências do Conhecimento	0,863(**)	0,701(*)	0,577	0,358	0,972

Legenda:

* Correlação significativa ao nível⁶ 0,05 (2-tailed).

** Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

Nota:

Apresentam-se os Alfas de Cronbach na diagonal

Os benefícios estratégicos e operacionais mostram uma correlação assinalável o que está em conformidade com a literatura (Crocteau e Li, 2003). Os benefícios operacionais decorrentes dos ganhos internos em termos de produtividade das áreas funcionais e de uma redução de custos nas actividades relacionadas com os clientes, vão no sentido de uma maior orientação da empresa para o cliente e para o mercado. Desta forma, a empresa compreende melhor o seu cliente e consequentemente encontra-se mais habilitada a aproveitar as oportunidades de negócio, ao reforço da sua posição face aos concorrentes e, consequentemente, a incrementar os benefícios de ordem estratégica.

A gestão de topo, apresenta correlações positivas e significativas com os benefícios operacionais, estratégicos e competências tecnológicas. Todos os estudos e literatura analisados apontam neste sentido, sendo unânime a correlação entre estes itens, e face aos resultados obtidos parecem confirmar-se as seis hipóteses formuladas, pois registam-se correlações positivas e significativas das competências de conhecimento, tecnológicas e do apoio da gestão de topo com os benefícios operacionais e estratégicos

⁶ Probabilidade de o intervalo de confiança incluir o parâmetro da população (Malhotra & Birks (2003, pp. 383).

Por último, observamos que as competências de conhecimento não surgem relacionadas com a gestão de topo e com as competências de tecnológicas. Esta constatação, sugere algumas diferenças face à literatura analisada, na medida em que se apresentam sempre ligados à obtenção de benefícios (Crocteau e Li, 2003).

5.5 Regressão Linear Múltipla

A regressão linear complementa a análise de correlações, na medida em que para além de determinar se existe relação linear significativa, permite identificar as variáveis que mais contribuem para a relação. Contrariamente à análise feita até este momento, em que se analisou a simples relação entre variáveis, importa agora distinguir a variável dependente (sobre a qual se pretende obter explicação) das variáveis independentes ou parâmetros (ou explicativas).

A regressão linear múltipla é uma técnica multivariada cuja finalidade principal é obter uma relação matemática entre uma das variáveis (a variável dependente) e as restantes variáveis que descrevem o modelo (variáveis independentes). A sua principal aplicação, após encontrar a relação matemática, é produzir valores para a variável dependente quando se têm as variáveis independentes. Ou seja, pode ser usada na predição de resultados.

Neste estudo, pretende-se explicar os benefícios estratégicos e operacionais gerados pela gestão de topo, pelas competências tecnológicas e pelas competências de conhecimento aplicadas nas iniciativas de CRM. Como estes benefícios são avaliados em duas vertentes, temos duas variáveis dependentes, logo a técnica adequada é a regressão múltipla multivariada, segundo a qual as variáveis dependentes resultam de uma combinação linear dos parâmetros (variáveis explicativas), mais um erro. A tabela seguinte caracteriza o modelo resultante da aplicação desta técnica.

Tabela 5.4 Regressão Linear Múltipla – modelo global

Variável dependente	Coefficiente Determinação R^2	R2 ajustado	N.º variáveis independ.	Variável Dependente	Estatística F	Coefficientes	Sig. <i>p-value</i>	Potência(a)
Benefícios Estratégicos	0,927	0,908	2		50,622		0,000	1,000
				Constante	50,622	9,268	0,000	
				Competências tecnológicas	19,798	1,811	0,002	
				Competências do conhecimento	46,719	4,277	0,000	
Benefícios Operacionais	0,787	0,733	2		14,747		0,002	0,988
				Constante	14,747	7,866	0,002	
				Competências tecnológicas	11,067	2,952	0,010	
				Competências do conhecimento	19,789	2,117	0,023	

(a) Baseado num nível de confiança de 95%

Como se pode verificar pelo *p-value* da estatística F, o modelo é globalmente significativo ao nível 0,05, ou seja, o modelo estimado explica de forma significativa as variáveis dependentes. O coeficiente de determinação (R^2) mede a proporção de variação da variável dependente que é explicada pela acção das variáveis independentes. No caso concreto, atendendo ao número de variáveis independentes, é conveniente analisar o R^2 Ajustado, que corrige este efeito. Em ambos os casos obtêm-se valores significativos, com R^2 de 0.908 e de 0.733, para os benefícios estratégicos e operacionais, respectivamente.

Dado que a significância das relações entre variáveis foi testada numa técnica estatística com a presença de mais do que uma variável independente, podem-se traduzir as relações entre as variáveis dependentes e as independentes em equações, conforme a seguinte figura ilustra.

Tabela 5.5 Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas

Hipóteses: relações positivas entre:	Análise de Correlações	Regressão linear Múltipla
H1: O apoio dos Gestores de Topo concedido às iniciativas de CRM está relacionada positivamente com um acréscimo de benefícios operacionais?	Confirmada	Sem suporte empírico
H2: O apoio dos Gestores de Topo concedido às iniciativas de CRM está relacionada positivamente com um acréscimo de benefícios estratégicos?	Confirmada	Sem suporte empírico
H3: As competências tecnológicas existentes nas empresas nas quais assentaram a as iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo dos benefícios operacionais?	Confirmada	Confirmada
H4: As competências tecnológicas existentes nas empresas nas quais assentaram a as iniciativas de CRM estão relacionadas positivamente com um acréscimo dos benefícios estratégicos?	Confirmada	Confirmada
H5: As capacidades e competências de conhecimento aplicadas às iniciativas de CRM, está relacionada positivamente com um acréscimo dos benefícios operacionais?	Confirmada	Confirmada
H6: As capacidades e competências de conhecimento técnicas aplicadas às iniciativas de CRM, está relacionada positivamente com um acréscimo dos benefícios estratégicos?	Confirmada	Confirmada

Constata-se que as competências tecnológicas, são de extrema importância na implementação das iniciativas de CRM na medida em que permitem a integração dos diversos sistemas, pontos de contacto, sistemas e departamentos (Iacouvou et all , 1995; Kettinger e Hackbarth,1997). Na sequência da integração decorrente das iniciativas de CRM, as empresas denotam capacidade em aproveitar estas valências e repercuti-las em benefícios estratégicos e operacionais. De facto, em termos operacionais, as iniciativas de CRM introduzem uma maior celeridade na prestação de serviços e na dinamização da oferta (Iacouvou e outros, 1995; Crocteau e Li, 2003) e repercute-se numa melhoria dos processos internos traduzíveis para o exterior. A introdução das iniciativas de CRM implicam o redesenho do negócio em termos de actividades funcionais em direcção a um posicionamento *costumer centric*, só possível desde que as competências associadas ao conhecimento permitam articular e otimizar a base tecnológica da empresa (Baker,

2000; Battista, e Verhun, 2000, Jutla e Craig 2001; Fluss 2000). Por conseguinte e de acordo com Barney (1991), a aquisição de factores geradores de vantagens competitivas, está intimamente ligado ao grau existente de conhecimentos e capacidades tecnológicas, sendo no caso da banca de retalho portuguesa, as competências determinantes na introdução das iniciativas de CRM e determinantes na obtenção de benefícios estratégicos e operacionais.

Por último, a análise das hipóteses relacionadas com o contributo da gestão de topo, revelam um peso menor desta variável no modelo. Este resultado é surpreendente porque a literatura é unânime ao referir a importância destes, no sucesso, ou insucesso das iniciativas. De acordo com Mazur (2001), a fragilidade das iniciativas de CRM, prende-se com aspectos culturais, na resistência à mudança, enfoque apenas nas tecnologias, na visão organizacional, entre outras, e que para serem ultrapassadas é determinante o apoio e comprometimento da Gestão de Topo. No caso em apreço, e apesar de se considerar que as iniciativas de CRM geram benefícios, constata-se que este apoio não é determinante. Uma possível explicação pode residir na modesta relação entre esta variável e as competências de conhecimento associadas aos técnicos e executantes das iniciativas de CRM. Indicia que a gestão de topo enfatiza a base tecnológica em detrimento dos conhecimentos e competências técnicas dos seus quadros nas iniciativas levadas a cabo (Mazur, 2001).

Em suma e com a análise da regressão, sugere-se que na banca de retalho portuguesa, as iniciativas de CRM geram benefícios operacionais e estratégicos, assentes, essencialmente, nas competências tecnológicas e do conhecimento.

5.6 Conclusão

Neste capítulo, foram apresentados os resultados do estudo baseado num conjunto de hipóteses relativas ao impacto gerado pelas iniciativas de CRM, de modo a obter benefícios operacionais e estratégicos. Tendo em conta uma abordagem quantitativa, foi efectuada toda a análise estatística de modo a inferir a validação das hipóteses. Assim, tendo em conta os resultados, constata-se a importância das competências tecnológicas e

do conhecimento e afigura-se como menos relevante o papel do apoio da gestão de topo na obtenção de benefícios operacionais e estratégicos.

No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões do trabalho de investigação, bem como, a interligação destas com os capítulos anteriores.

6 CONCLUSÃO

6.1 Introdução

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo reportando-nos à problemática identificada e aos objectivos da investigação. São igualmente identificados contributos para a teoria e para gestão, bem como as limitações do presente trabalho. Por último são descritas possíveis áreas de investigação para estudos futuros.

6.2 Contributo das competências tecnológicas, competências do conhecimento e do apoio da gestão de topo, no sucesso da implementação das iniciativas CRM

Em todo o mundo foram efectuados investimentos em iniciativas de CRM, tendo muitos resultados ficado abaixo do esperado (Foss, 2000). Com este estudo, procurou-se olhar para dentro das empresas do sector da banca de retalho nacional e compreender quais os factores considerados determinantes na sua implementação. Assim, a problemática centrou-se no contributo das competências tecnológicas, competências do conhecimento e do apoio da gestão de topo, no sucesso da implementação das iniciativas CRM na banca de retalho em Portugal.

Para responder a este problema foram identificados três objectivos, os quais geraram seis hipóteses para testar se cada um destes factores contribuía para obter benefícios operacionais, em termos de ganhos internos de eficiência, e benefícios estratégicos, como o aproveitamento das oportunidades de mercado e obtenção de vantagens competitivas (Crocteau e Li, 2003).

6.2.1 Objectivo 1: Impacto do apoio dos gestores de topo às iniciativas de CRM

Para avaliar o impacto do apoio dos gestores de topo às iniciativas de CRM foi formulada a Hipótese 1 que estabelece uma relação directa entre o apoio da gestão de topo e a obtenção de benefícios operacionais decorrentes das iniciativas de CRM. Esta hipótese não se verificou. Este resultado é de algum modo surpreendente dada a aposta em novas tecnologias, o incremento da eficiência dos processos, e a reconfiguração das estruturas levadas a cabo no sector (Salgueiro, 2002).

Acrescente-se ainda, que nas correlações efectuadas, esta variável, apesar de se encontrar correlacionada com as competências tecnológicas que traduz um tradicional enfoque no *software* e na base tecnológica (www.crmguru.com), não se encontra correlacionada com as competências do conhecimento. Na análise descritiva, os indicadores relacionados com o envolvimento dos técnicos já davam indícios desta situação, pois as rubricas “ Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM” e os “Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CRM”, surgiam com valores abaixo de “4.7”. Ou seja, embora pese a elevada assunção da importância das iniciativas de CRM para a gestão de topo, constata-se que os valores das componentes associadas à participação e envolvimento dos técnicos apresentavam valores inferiores.

A hipótese 2 sugere que o apoio da gestão de topo à introdução de iniciativas de CRM conduz a um acréscimo de benefícios estratégicos. Esta premissa é suportada pela literatura, por exemplo, Kimberly e Evanisko (1981), Meyer e Goês(1988) Iacouvou et al. (1995) e Croceteau e Li(2003). Isto implica que a gestão de topo tem um papel activo na configuração das estruturas de funcionamento da organização e redesenho do negócio em direcção a uma orientação *costumer centric* (Holland, 2003). Esta hipótese não se verificou, ou seja não foi identificada uma relação entre a obtenção de benefícios estratégicos gerados pelas iniciativas de CRM e o apoio da gestão de topo.

Este resultado pode ser explicado pela particularidade do sector financeiro, nomeadamente as alterações e reestruturações ocorridas no sector. A dinâmica do sector da banca de retalho reflectiu-se nas gestões de topo na medida em que nas instituições analisadas verificaram-se alterações, substituições e, em alguns casos, a sua renovação total. Esta situação decorreu das várias fusões e incorporações ocorridas em empresas como o BCP, BPI, BNC, BTA, CGD⁷ nos últimos anos. Acresce que aliado a este facto, muitas das iniciativas de CRM que as actuais empresas possuem, podem ser provenientes das empresas compradas. Ou seja, não serão directamente atribuíveis às actuais gestões de topo. Outra explicação decorre da dimensão e distribuição da amostra, com apenas 25% dos inquiridos oriundos da gestão de topo e o restante de

⁷ Relatórios de Contas de 1999,2000,2001,2002,2003.

quadros técnicos, o que por um lado pode manifestar a fraca preponderância concedida pelos técnicos à obtenção de benefícios por parte da gestão de topo nas iniciativas de CRM, ou a exclusão dos técnicos destes processos.

Em suma, o contributo das gestões de topo para a obtenção de benefícios estratégicos e operacionais na introdução de iniciativas de CRM, não se confirma como um factor determinante neste estudo.

6.2.2 Objectivo 2: Impacto das competências tecnológicas às iniciativas de CRM

Outro elemento determinante no sucesso da implementação de iniciativas de CRM prende-se com as competências ao nível tecnológico. Estas são fundamentais na medida em que permitem a integração da informação oriunda dos diversos sistemas, bases de dados, pontos de contacto com o cliente, departamentos e actividades funcionais e que permitem a obtenção de benefícios operacionais (Baker, 2000; Battista e Verhun, 2000, Jutla e Craig 2001; Fluss 2000). Desta forma a hipótese 3 postulava que as competências tecnológicas de suporte ao CRM estão relacionadas positivamente com acréscimos de benefícios operacionais. Esta hipótese verificou-se e confirmou a literatura.

As competências tecnológicas implicam, regra geral, gastos dispendiosos e complexos (Iacouvou e outros, 1995; Kettinger e Hackbarth, 1997; Crocteau e Li, 2003) na aquisição de recursos com vista á obtenção de benefícios estratégicos gerando posicionamentos no mercado mais competitivos e assim aproveitar oportunidades no mercado. Assim a hipótese 4 sugeria que as competências tecnológicas que suportam as iniciativas de CRM produzem um acréscimo de benefícios estratégicos. Esta hipótese confirma-se e está de acordo com a literatura.

6.2.3 Objectivo 2: Impacto das competências do conhecimento às iniciativas de CRM

Por último, este trabalho procuro encontrar a relação entre as competências de conhecimento e a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos com as iniciativas de CRM.

A hipótese 5 estabelece uma relação entre a obtenção de benefícios operacionais gerados pelas iniciativas de CRM e as competências do conhecimento. De acordo com Croceteau e Li (2003), o nível de competências de conhecimento é fulcral na implementação destas iniciativas, residindo na capacidade de adaptação e de *skill* dos conhecimentos técnicos o factor chave na medida em que permite a conexão entre as competências detidas e a capacidade de adquirir novos conhecimentos. Esta hipótese verificou-se pelo que se conclui que as competências do conhecimento são importantes para a obtenção de benefícios operacionais gerados através das iniciativas de CRM.

A terminar, a hipótese 6 testa a importância da relação entre a obtenção de benefícios estratégicos gerados pelas iniciativas de CRM e as competências do conhecimento. A importância das competências é reconhecida em inúmeros estudos (e.g. Iacouvou et al, 1995; Croceteau e Li, 2003) sendo essencial para a competitividade das empresas (Day and Wensley, 1988; Prahalad and Hamel, 1990; Hall, 1993). Na banca de retalho portuguesa, esta constatação verifica-se, o que está de acordo com a literatura.

6.3 Contribuições para a Teoria

Este estudo confirma a teoria de que as competências tecnológicas e do conhecimento são factores críticos na implementação de iniciativas CRM (Croceteau e Li, 2003). Assim os recursos da empresa e a necessidade de orientação para o cliente são determinantes em processos que impliquem o redesenho do modelo de negócio e que permitam à empresa centrar-se no cliente (Oliveira, 2000; Tiwuana, 2001). O seu papel é determinante não só em termos de ganhos de eficiência na adaptação das empresas ao exterior, mas também na obtenção de benefícios operacionais e estratégicos (Croceteau e Li, 2003).

Por outro lado, os resultados obtidos, contradizem a literatura quando sugerem que o apoio da gestão de topo não é relevante para a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos decorrentes das iniciativas de CRM.

6.4 Contribuições para a Gestão

Este trabalho levanta algumas questões com interesse para a gestão. Em primeiro lugar, a importância das competências tecnológicas em processos de reorganização do negócio orientados para o cliente ao permitirem a integração dos diversos sistemas, pontos de contacto, e departamentos, de forma a obterem benefícios de carácter operacional. Em resultado disso, as empresas conseguem obter uma visão única e integrada do cliente. Este facto, induz mais eficiência na prestação dos serviços aos clientes, permitindo à empresa posicionar-se perante a concorrência e aproveitar as oportunidades de mercado, potenciando os benefícios estratégicos.

Em segundo lugar, as competências do conhecimento que contribuem para uma melhor articulação e optimização da base tecnológica da empresa em simultâneo com a aquisição de recursos geradores de vantagens competitivas, como acontece nestas iniciativas. É ao conseguir-se esta articulação, que as empresas do sector conseguem incrementar os seus níveis de oferta, extraíndo daí benefícios operacionais. Do mesmo modo, e para as empresas do sector, as competências de conhecimento permitem que a introdução das iniciativas de CRM conduzam a um redesenho do negócio em termos de um posicionamento *customer centric*, com benefícios de índole estratégica em termos de posicionamento e aproveitamento das oportunidades do mercado.

Por último, o fraco impacto da gestão de topo no sucesso das iniciativas de CRM face aos recursos e investimentos afectos às mesmas. Estes resultados podem estar relacionadas com o facto de as empresas deste sector cada vez mais utilizarem o *outsourcing* para aumentar a sua eficiência, com influência na redução de efectivos⁸. Esta diminuição da estrutura de custos e flexibilização das estruturas das empresas pode levar à diminuição do nível de competências da empresa ou mesmo, por via do menor reinvestimento nos stocks de factores geradores de competências, à diminuição da competitividade (Dierickx e Cool, 1986; Barney, 1991).

De modo a manter os níveis de competitividade das empresas do sector, as gestões de topo deverão providenciar uma maior aproximação ao desenvolvimento das iniciativas

⁸ De acordo com o Instituto de Formação Bancária (www.ifb.pt) de 60.453 em 1999 para 52.866 em 2003.

dentro das empresas, e procurar, ao mesmo tempo, reforçar os níveis de participação e desenvolvimento das competências de conhecimento por parte dos seus técnicos. O reconhecimento da importância destas competências torna-se cada vez mais necessário numa economia em que as competências se tornam peça chave da competitividade. Os resultados obtidos indiciam que a gestão de topo do sector tem atribuído menos importância a esta questão.

6.5 Limitações

O presente estudo recorreu apenas a dados quantitativos. A utilização de métodos qualitativos poderia aprofundar os temas abordados, contudo, essa ambição poderia conduzir a uma menor objectividade e parcialidade do estudo por força das limitações dos códigos de conduta e sigilo vigentes no sector da banca nacional.

Por outro lado a amostra confere um peso excessivo aos grandes bancos, embora se procurasse abranger uma parte significativa do sector da banca de retalho nacional.

Por último, este estudo abarca apenas o sector da banca de retalho, condicionado pelas regras de funcionamento e forte supervisão que a generalidade dos outros sectores, em regra, não têm. Assim, a generalização dos resultados deverá ser efectuada com limitações.

6.6 Recomendações para futuras pesquisas

Pese embora o crescimento verificado nos últimos anos em Portugal ao nível do trabalho de investigação sobre as iniciativas de CRM, estes ainda são insuficientes, suscitando novas análises que permitiram uma futura comparação com o estudo agora realizado. Por exemplo, seria vantajosa uma abordagem qualitativa que permitisse a elaboração de entrevistas em profundidade e em grupo para aprofundar o tema agora abordado.

Numa perspectiva mais abrangente seria desejável a elaboração de um estudo com uma amostra mais alargada, bem como análises a outros sectores de actividade económica.

6.7 Conclusão

Este capítulo apresentou os resultados obtidos e a sua articulação com a literatura e com outros estudos realizados. Conclui-se que as variáveis determinantes para a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos no decurso das iniciativas de CRM na banca de retalho portuguesa são essencialmente o nível das competências tecnológicas e competências do conhecimento. Ambas as variáveis explicam a obtenção de benefícios operacionais e estratégicos de forma significativa.

Contudo, e ao contrário da literatura analisada, o contributo do apoio da gestão de topo não se confirma como um factor determinante. Em termos de explicações possíveis, consideraram-se as constantes alterações verificadas, decorrentes dos processos de aquisição e fusões e, por outro lado, a pouca importância atribuída pelos técnicos ao seu papel. Estas explicações levam a reflectir sobre uma maior intervenção da gestão de topo no desenvolvimento de iniciativas que envolvem a utilização de recursos internos, aquisição de tecnologia com vista à orientação para o mercado, como é o caso das iniciativas de CRM. A prazo a diminuição do nível de competências do sector pode afectar a sua rentabilidade futura.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, M.e Leidner D. 1999. Knowledge management systems: Emerging Views and Practices From The Field, *Proceedings of 32nd Hawaii International Conference On System Sciences, Maui*.

Alderson, Wroe. 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Amit, Raphael and Paul J. Schoemaker. 1993. "Strategic assets and organizational rent." *Strategic Management Journal* 14 (January): 33-46.

Baker S. 2000. Getting the most from your intranet and extranet strategies, *Journal of Business Strategy*, 21 (4), 40 –43.

Barney, Jay B. 1986. "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy." *Management Science* 32 (October):1231-1241.

Barney, Jay B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17 (March): 99-120.

Barney, Jay B. and Edward J. Zajac. 1994. 'Competitive organisational behavior: Toward an organisationally-based theory of competitive advantage.' *Strategic Management Journal*, 15 (Winter): 5-9.

Battista, P e Verhun, D. 2000 Costumer Relationship Management: The promise and the reality. *CMA Management*, 74 (4) 34-37.

Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy. 1993. "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions." *Journal of Marketing* 57 (October): 83-99.

Bhide, Amar. 1986. "Hustle as strategy." *Harvard Business Review*, 64 (September-October): 59-65.

Blaikie, Norman (2000), *Designing Social Research*. Cambridge: Blackwell Publishers.

Brow. S.M. 2000. Searching for effective CRM. *Enterprise Systems Journal*, 15(8), 40-43.

Butler, S. 2000. Changing the Game: CRM in the e- world. *Journal of Business strategy*, 21(2) 13-14.

Cardoso, Teodora.2002. " O endividamento dos Bancos", *O Economista* 2002 : 133-137.

Caruana, Albert; Pitt, Leyland F and Berthon, Pierre (1999), "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences of Service Firms", *Journal of Business Research*, Vol, 44, pp.5-15.

Castanias, Richard P. and Constance E. Helfat. 1991. "Managerial resources and rents." *Journal of Management*, 17(March): 155-171.

Chamberlin, Edward H. 1933. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chatterjee, Sayan and Birger Wernerfelt. 1991. 'The link between resources and type of diversification: Theory and evidence.' *Strategic Management Journal*. 12 (January): 33-48.

Cockburn, Ian M.; Henderson, Rebecca and Stern, Scott (2000), Untangling the origins of competitive advantage, " *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1123-1145.

Collis, David J. 1991. "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry." *Strategic Management Journal*. 12 (Summer): 49-68.

Collis, David J. 1994. "Research note: How valuable are organisational capabilities." *Strategic Management Journal*. 15(Winter): 143-152.

Collis, David J. 1994. "Research note: How valuable are organizational capabilities." *Strategic Management Journal*. 15.

Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. 1995. "Competing on resources: Strategy in the 1990s." *Harvard Business Review*, 73 (July-August):

Conner, Kathleen R. 1991. "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm." *Journal of Management*, 17 (March): 121-154.

Cool, Karel and Dan Schendel. 1988. "Performance differences among strategic group members." *Strategic Management Journal*. 9 (May-June): 207-233.

Coyne, Kevin P. 1986. "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't." *Business Horizons*. 29 (January-February): 54-61.

Creswell, J., Trout, S. e Barbuto J. (2002), *A decade of mixed methods writings: a retrospective*, University of Nebraska.

Crocteau, Anne Marie e LI, Peter.2003 . Critical Sucess Factors of CRM Tecnological Initiatives:*Canadian Journal of Administrative Sciences*; Mar 2003, pp.21-34.

Cubbin, John. 1988. "Is it better to be a weak firm in a strong industry or a strong firm in weak industry?." *London: London Business School, Centre for Business Strategy*. No. 49.

Day George S. 2000. Managing market relationships. *Academy of Marketing science Journal*, 28 (1), 24-30.

Day George S. and Prakesh Nedungadi. 1994. "Managerial Representations of Competitive Advantage." *Journal of Marketing* 58 (April): 31-44.

Day, George S. 1984. *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Day, George S. 1992. "Marketing's contribution to the strategy dialogue." *Journal of the Academy of Marketing Science*.10 (May): 323-329.

Day, George S. 1994. "The capabilities of market-driven organisations." *Journal of Marketing*. 58 (October): 37-52.

Day, George S. 1994a. "Continuous Learning about Markets." *California Management Review* (Summer): 9-31.

Day, George S. and Robin Wensley. 1988. "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority." *Journal of Marketing*. 52 (April): 1-20.

Dholakia, P.2001" Customer Relationship Management: The three Myths of Financial Services CRM. *Financial Services Marketing*, March 1 2001, pp. 40.

Dierickx, Ingemar and Karel Cool. 1989. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." *Management Science*. 35 (December): 1504-1511.

Dobbin, S. e Gatowski, S. (1999), A Judge.s Deskbook on Basic Philosophies and Methods of Science, Capítulo 4, *State Justice Institute* (USA).

Drucker, Peter 1994. *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, Nov. 1994.

Drucker, Peter. 1994, *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York.

Fahy, John. 1996. "A resource-based perspective on global competition: Conceptual model and research hypotheses." *In International Business: Taking Stock and*

Moving Forward. Aston Business School: Academy of International Business Conference Proceedings, 449.

Ferrão, Francisco 2003. *CRM – Marketing e Tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora.

Fiol, C. Marlene and Marjorie A. Lyles. 1985. "Organizational Learning." *Academy of Management Review* 10 (4): 803-813.

Fluss, D. 2000. The future of e-service is CRM. Inside Gardner Group, 1-3. *Gardner Group Research Note (Strategic Planning)*. June 9, SPA – 10 –7725.

Foss, Bryan 2002; "Crm in Investment Bank", *Journal of Financial Services Marketing*, Jun 2002 p ,306-308.

Fowler, A.C. and G. Kember 1993. *Delay recognition in chaotic time series*. Phys. Letts. A 175, pp. 402-408.

Fusaro, L.1999. From a market of millions to a million markets of one. *Canadian Manager*, 24 (4) 18-28.

Gartner 2001. *Costumer Relationship Management: The Gartner perspective*. [on line]. Disponível em www.crmforum.com/library/gartner/gartner-002.

Ghemawat, Pankaj. 1986. "Sustainable advantage." *Harvard Business Review*. 64 (September-October): 53-58.

Ghoshal, Sumantra and D. Eleanor Westney. 1991. "Organizing Competitor Analysis Systems." *Strategic Management Journal* 12: 17-31.

Gill, John and Johnson, Phil (1997), *Research Methods for Managers*, 2nd Edition. London: Paul Chapman Publishing.

Granger, C. (1980), "Long memory relationships and the aggregation of dynamic models", *Journal of Econometrics*, 14, 227-237.

Grant, Robert M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." *California Management Review*. 33 (Spring): 114-135.

Gunther McGrath, Rita, Ian C. MacMillan and S. Venkataraman. 1995. "Defining and developing competence: A strategic process paradigm." *Strategic Management Journal*, 16 (May): 251-275.

Hakim, Catherine (1987), *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. London.: Routledge.

Hall, Richard. 1992. "The strategic analysis of intangible resources." *Strategic Management Journal*. 13 (February): 135- 144.

Hall, Richard. 1993. "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage." *Strategic Management Journal*. 14 (November): 607-618.

Hall, William K. 1980. "Survival Strategies in a Hostile Environment." *Harvard Business Review* 58 (September-October): 75-85.

Hamel, Gary and C.K. Prahalad. 1989. "Strategic Intent." *Harvard Business Review* 67 (May-June): 63-76.

Hankinson, Philippa and Hankinson, Graham (1998), "The Role of Organisational Culture in Successful Global Brand Management: A Case Study of the Pierre Smirnoff Company", *Journal of Brand Management*, Vol.6, No. 1, pp.29-43.

Hansen, Gary S. and Birger Wernerfelt. 1989. "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organisational factors." *Strategic Management Journal*. 10 (September-October): 399-411.

Henderson, Bruce. 1983. "The Anatomy of Competition." *Journal of Marketing* 47 (Spring): 7-11.

Henderson, Rebecca and Iain Cockburn. 1994. "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research." *Strategic Management journal*. 15 (Winter Special Issue): 63-84.

Henderson, Rebecca and Will Mitchell. 1997. "The interactions of organisational and competitive influences on strategy and performance." *Strategic Management Journal*. 18 (Summer Special Issue): 5-14.

Hill, Charles W. and David L. Deeds. 1996. "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective." *Journal of Management Studies*. 33 (July): 429-451.

Hill, Charles W. and Gareth R. Jones. 1998. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Hill, T. and Roy Westbrook. 1997. "SWOT analysis: It's time for a product recall." *Long Range Planning*. 30: 46-52.

Hoffman, Nicole P: An Examination of the " Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future" *Academy of Marketing Science Review*, 2000 .

Holden, Jim e Cholewka, Kathleen.2001. CRm Shouldn't Hurt. *Sales and Marketing Management*. 2001. Feb 2001, Vol. 153 Issue 2 p29.

Holland, Christopher P. (2003): International Examples of Large-Scale Systems—Theory and Practice III: Competition and Strategy in Electronic Marketplaces. In: *Communications of the Association for Information Systems* (Volume 11, 2003) 377- 393.

Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan and Daphne Yiu. 1999. 'Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum.' *Journal of Management*. 25 (May-June): 417-439.

Hunt, S.D. (1995), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth", *Journal of Management Enquiry* 4(4), December, 317-332.

Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan. 1995. "The comparative advantage theory of competition." *Journal of Marketing*. 59 (April): 1-15.

Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan. 1996. "The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions." *Journal of Marketing*. 60 (October): 107-114.

Iacouvou, C. Bensat, J e Dexter, A.S. 1995. Electronic Data Interchange and small organizations. Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19 (4), 465-485.

Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli, and Arvind Sahay. 2000. "Market-Driven Versus Driving Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 45-54.

Jutla, D., Craig e Bodorik, O. 2001. Enabling and measuring electronic costumer relationship management readiness. *Proceedings of the 34 th Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui.

Kay, John. 1993. "The structure of strategy." *Business Strategy Review*. 4: 17-37.

Kettinger, W.J. e Hackbarth. G. 1997. Selling in the era of the net. Integration of electronic commerce in small firms. *Proceedings of the 18th International Conference of Information Systems*, Atlanta, pp. 249-262.

Kimberley, J e Evanisko, M. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 689 –713.

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18.

Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Lee, D., 2000. *The customer relationship management planning guide v2.0*. St Paul (MN) HYM Press, cop. 2000.

Lewis, Pam and Howard Thomas. 1990. "The linkage between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry." *Strategic Management Journal*. 11 (September): 385-397.

Lippman, S. A. and Richard P. Rumelt. 1982. "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition." *Bell Journal of Economics*. 13 (Autumn): 418-438.

Malhotra, N. e Birks, D. (2003), *Marketing Research* (2nd European Edition), Pearson Education Ltd. (2003).

Malina, M. e Selto, F. (2004a), Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models, *Management Accounting Research*, Nr. 15 (4), pág.441.

Malina, M. e Selto, F. (2004b), Casualty in Performance Measurement Models, *Working Paper*, Colorado/Merbourne University.

Markides, C.C., and Williamson, P. 1994, 'Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance', *Strategic Management Journal*, 15, 149-165

Markides, Constantinos and Peter J. Williamson. 1996. 'Corporate diversification and organisational structure: A resource based view.' *Academy of Management Journal*, 39 (April): 340-367.

Matsuno, Ken and Mentzer, Jonh T.(2000),” The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”*Journal of Marketing*, Vol.64, No. 4, pp.1-16.

Mazur, L. 2001. CRM can't work without cultural transformation. CRM Management, BT Retail, U. K. *Brief article* [on line].

McGuckin, Robert H. and Arnold P. Reznick, "Research with Economic Microdata: The Census Bureau's Center for Economic Studies," Business Economics, 1993. Methods of Science, Capítulo 4, *State Justice Institute* (USA).

Meyer A.D. e Goes J.B , 1988.. Organizational Assimilation of innovation. A multilevel contextual analysis. *Academy of management Journal*, 31 (4), 897- 923

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58 (July): 20-38.

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. 1996. "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy." *working paper*. The University of Alabama.

Narver, John C. and Stanley F. Slater. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing* 54 (October): 20-35.

Navarro, Eduardo – "*¿Qué es C.R.M.?*", Editorial Limusa, Madrid, 2002.

Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

O'Keefe, Michael, Mavondo, Felix, Schroder, Bill "The Resource-Advantage Theory of Competition" *working paper of Monash University's Department of Marketing*

Oliveira, Wilson. 2000. *CRM e e-business*, Sociedade da Informação, Edições Centro Atlântico

Oliver, Christine. 1997. "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views." *Strategic Management Journal* 18 (October): 697-713.

Parasuraman, A. 1997. "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value" *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 154-161.

Payne, A. 2003. "The Value Creation Process in Customer Relationship Management", *Cranfield University, working paper* :1-16

Penrose, Edith. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.

Penslar, R.L. 1995 *Research Ethics: Cases and Materials*, ed., Indiana University Press, Bloomington,.

Peteraf, Margaret A. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 14: 179-191.

Polanyi, Michael. 1967. *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Anchor.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York et al.: Free Press.

Porter, Michael E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. In: *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 77-90.

Prado, P. I., Lewinsohn, Thomas Michael, Carmo, R. L., Hogan, D. J. "Ordenação Multivariada na Ecologia e seu Uso em Ciências Ambientais. *Ambiente e Sociedade*, Campinas, SP: v.10, p. 69-83, 2002.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68 (May-June): 79-91.

Prahalad, CK, and Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal* 15, 5-16.

Rai, A. e Bajwa, D.S. 1997. An empirical investigation into factors relating to the adoption of executive information Systems: An analysis of EIS for collaboration and decision support. *Decision Sciences*, 28 (4), 939-974

Rao, Haregeevu. 1994. 'The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912.' *Strategic Management Journal*. 15 (Winter Special Is-sue):29-44.

Reed, Richard and Robert J. DeFillippi. 1990. "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage." *Academy of Management Review*. 15 (January): 88-102.

Robins, James and Margarethe F. Wiersema. 1995. 'A resource-based approach to the multi-business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance.' *Strategic Management Journal*. 16 (May): 277-299.

Robinson, Joan. 1933. *The Economics of Imperfect Competition*. London: MacMillan Press.

Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S. e Pérez-Prado, A. (2003), Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems, *Information Technology Learning and Performance Journal*, Vol. 21, N° 1 (Primavera 2003), pág. 19-29.

Rumelt, R.P. (1991), "How much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* 12, 167-186.

Rumelt, Richard P. 1987. "Theory, strategy and entrepreneurship." In *The Competitive Challenge*. Ed. David J. Teece. New York: Harper & Row, 137-158.

Rumelt, Richard P., Dan Schendel and David J. Teece. 1991. 'Strategic management and economics'. *Strategic Management Journal*. 12 (Winter Special Issue): 5-29.

Salgueiro, João.2002, "Perspectivas da Banca Portuguesa" *Cadernos de Economia* (Dezembro), 48 –51

Sawhney, Mohanbir,2003. *CRM Project Volume 4*, December 12,08,2003- available in http://www.crmproject.com/documents.asp?d_ID=2213 .

Sawy, O.A.E. e Bowles, G. 1997. Redesigning the costumer support process for the electronic economy, *MIS Quarterly*, 24 (4), 457 –483 .

Schoemaker, Paul J. 1990. "Strategy, complexity and economic rent." *Management Science*. 36 (October): 1178-1192.

Schoemaker, Paul J. 1992. 'How to link strategic vision to core capabilities.' *Sloan Management Review*. 34 (Fall): 67-81.

Sekeran, U. (2003), *Research Methods for Business A Skill Building Approach* (4 thEdition), Wiley & Sons (2003).

Skyrme, D. e Amidon, D. (1998), 'New Measures of Success', *Journal of Business Strategy* (Janeiro-Fevereiro 1998), pág. 20-24.

Slater, Stanley F. 1997. "Developing a Customer-Value Based Theory of the Firm." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 162-167.

Slater, Stanley F. and John C. Narver. 1995. "Market Orientation and the Learning Organization." *Journal of Marketing* 58 (January): 63-74.

Sodano, A.2000. Leveraging CRM to build better products. *National Underwriter*, 104 (6), 23-27.

Spector, P.E. (1992), *Summated Rating Scale Construction: An introduction*, Newbury Park: Sage.

Srivastava, Rajendra; Shervani Tasadduq A. and Liam Fahey. "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing*, 62 (October 1998), 30-45.

Stalk, George, Philip Evans and Lawrence Schulman. 1992: "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 31 (September-October): 35-44.

Tansik, David A. 1990. "Balance in Service System Design." *Journal of Business Research* 20 (January): 55-61.

Teece, DJ; Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management Dynamic, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, 1997, pp.509- 535.

Tiwana, A. and McLean, E.R., "Towards a Theory of Architectural Knowledge Integration: Test of an Empirical Model in E-business Project Teams," *9th European Conference on Information Systems*, 2001.

Vance, D.M.(1997). Information, knowledge and wisdom: The epistemic hierarchy and computer-based information Systems. *Proceedings of the 1997 AIS Americas Conference*.

Varadarajan, P. Rajan and Satish Jayachandran. 1999. "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook." *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 120-143.

Wolfe, Richard A. 1994. "Organizational Innovation: Review, Critique, and Suggested Research Directions." *Journal of Management Studies* 31 (3): 405-431.

Woodruff, Robert B. 1997. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 139-153.

Sítios na Internet

www.banif.pt

www.barclays.pt

www.bcp.pt

www.besnet.pt

www.bpi.pt

www.bportugal.pt

www.bta.pt

www.cgd.pt

www.crmguru.com

www.finibanco.pt

www.marktest.com

www.mckinseyquarterly.com

www.montepiogeral.pt

www.sas.com

8 ANEXOS

Anexo 1 – Carta de Acompanhamento do Questionário

Anexo 2 – Layout do Questionário

Anexo 1 – Carta de Acompanhamento do Questionário

Exmo. Sr. _____,

No âmbito do Mestrado em Gestão/MBA realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, estou a elaborar uma tese sobre o “Impacto das Iniciativas de CRM na Banca de Retalho” com a orientação do Prof. Doutor José Veríssimo.

O objectivo deste trabalho é analisar a importância da implementação destas iniciativas na obtenção de vantagens competitivas. O trabalho de campo consiste no envio de questionário a um número significativo de empresas testando aspectos relevantes na obtenção de benefícios operacionais e estratégicos.

Nesta expectativa, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente

Dr. Jorge Sousa
Mestrando em Gestão/MBA
Tel: 91 6175453
Email: jorge.sousa@mail.com

Prof. Doutor José Veríssimo
Orientador
Tel: 91 7057026
Email: jose.verissimo@iseg.utl.pt

Anexo 2 – Layout do Questionário

INICIATIVAS DE CRM E OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS: O CASO DA BANCA DE RETALHO PORTUGUESA

Este questionário visa recolher informação sobre as iniciativas de CRM na banca de retalho Portuguesa e a obtenção de vantagens competitivas.

As respostas são confidenciais e utilizadas apenas de forma sumária, sem a possibilidade de relacionar as respostas individuais com os resultados obtidos. Quando recebermos o questionário preenchido o nome da sua organização será apagado da lista de endereços, e as respostas nunca serão relacionadas com a mesma.

Se, por alguma razão, não pretender responder ao questionário, por favor informe-nos devolvendo este questionário em branco no envelope anexo.

Questionário nº

A) ENQUADRAMENTO

Responda marcando um círculo no número na opção escolhida. **Qual a iniciativa de CRM para a qual vai responder a este questionário?**

1.a Serviços de apoio e suporte ao cliente (Inclui os processos de distribuição, renovação, e redesenho de actividades funcionais que melhoram a competitividade dos produtos ou serviços)	<input type="radio"/>
1.b. Automatização da força de vendas (Inclui a incorporação de melhores práticas de vendas com recurso a “software” de forma a incrementar a venda e adquirir clientes)	<input type="radio"/>
1.c. Automatização de serviços de marketing (Inclui a coordenação e automação dos planos de marketing em “web sites”, “call centers” e equipas de vendas de modo a gerir cada cliente de forma individual)	<input type="radio"/>
1.d. Outras: _____	<input type="radio"/>
2. Em que ano foi lançada a iniciativa de CRM a que se refere? _____ (exemplo: 1997)	<input type="radio"/>

B) BENEFÍCIOS DAS INICIATIVAS DE CRM NA SUA ORGANIZAÇÃO

Para cada frase, marque um CÍRCULO no número que melhor corresponde à sua opinião. **A iniciativa de CRM para a qual respondo a este questionário teve os seguintes impactos estratégicos:**

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
3.1. Aumentou os resultados da organização	1	2	3	4	5	6	7	
3.2. Aumentou a competitividade da organização	1	2	3	4	5	6	7	
3.3. Aumentou a lealdade dos clientes	1	2	3	4	5	6	7	
3.4. Provocou maior envolvimento das pessoas na discussão da estratégia	1	2	3	4	5	6	7	
3.5. Focalizou mais as pessoas no que é importante	1	2	3	4	5	6	7	
3.6. Criou uma empresa melhor estruturada e organizada	1	2	3	4	5	6	7	
3.7. Diminuiu a ligação da performance das pessoas e departamentos com o sistema de incentivos	1	2	3	4	5	6	7	
3.8. Outros:	1	2	3	4	5	6	7	

Para cada frase, marque um CÍRCULO no número que melhor corresponde à sua opinião. A iniciativa de CRM para a qual respondo a este questionário teve os seguintes impactos operacionais:

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
4.1. Maior eficiência operacional	1	2	3	4	5	6	7	
4.2. Diminuição do ciclo de produção, inovação e vendas de produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7	
4.3. Diminuição do ciclo de acções de marketing	1	2	3	4	5	6	7	
4.4. Aumentou o serviço de apoio ao cliente	1	2	3	4	5	6	7	
4.5. Reduziu o tempo médio de serviço ao cliente	1	2	3	4	5	6	7	
4.6. Aumentou a avaliação das actividades de suporte à tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	
4.7. Tornou a comunicação interna mais sólida e eficaz	1	2	3	4	5	6	7	
4.8. Melhorou o processo de melhoria contínua na prestação de serviço	1	2	3	4	5	6	7	
4.9. Outros:	1	2	3	4	5	6	7	

C) ENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE TOPO

Para cada frase, marque um CÍRCULO no número que melhor corresponde à sua opinião . **Na sua opinião, como avalia o empenho da gestão de topo da sua organização nas iniciativas de CRM?**

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
5.1. Existe um contacto permanente entre a gestão de topo e os quadros de CRM	1	2	3	4	5	6	7	
5.2. O CRM é visto como uma prioridade pelo gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7	
5.3. A idade e antiguidade dos gestores de topo não constituem resistências a iniciativas de CRM	1	2	3	4	5	6	7	
5.4. A gestão de topo entende que o CMR faz parte da visão organizacional.	1	2	3	4	5	6	7	
5.5. A gestão de topo não tem dúvidas sobre a natureza das iniciativas	1	2	3	4	5	6	7	
5.6. Os técnicos executivos são envolvidos regularmente no desenvolvimento das iniciativas de CMR	1	2	3	4	5	6	7	
5.7 Outras:	1	2	3	4	5	6	7	

D) COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Para cada frase marque um CÍRCULO no número que melhor corresponda à sua opinião sobre a realidade da organização. **Como avalia a capacidade tecnológica da sua empresa na implementação de iniciativas de CRM?**

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
6.1. A organização detém uma boa infra-estrutura de sistemas de informação	1	2	3	4	5	6	7
6.2. A organização detém uma boa infra-estrutura de telecomunicações	1	2	3	4	5	6	7
6.3. Os sistemas de informação da organização estão integrados nas várias áreas funcionais	1	2	3	4	5	6	7
6.4. A organização detém a infra-estrutura necessária para captar dados dos clientes em todos os pontos de interacção com eles	1	2	3	4	5	6	7
6.5. A organização possui tecnologias de partilha de dados que permitam acesso aos dados do sistema de informação existente	1	2	3	4	5	6	7
6.6. Outros:	1	2	3	4	5	6	7

E) COMPETÊNCIAS DE CONHECIMENTO

Para cada frase marque um CÍRCULO no número que melhor corresponda à sua opinião sobre a realidade da organização. **Como avalia a capacidade de gestão de conhecimentos da sua organização relativamente à informação que possui sobre o consumidor?**

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
7.1 A organização providencia uma resposta rápida ao consumidor devido à integração do conhecimento em várias áreas funcionais.	1	2	3	4	5	6	7
7.2. A organização toma decisões rápidas devido à disponibilidade do conhecimento sobre o consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
7.3. A organização possui informação autêntica sobre o consumidor para uma interacção rápida e precisa	1	2	3	4	5	6	7
7.4. A organização providencia rapidamente uma solução para uma interacção rápida e precisa com o consumidor	1	2	3	4	5	6	7
7.5. A organização prevê as expectativas futuras dos consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
7.6. Outros:	1	2	3	4	5	6	7

F) CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

8.1. Qual a sua função na organização?

- ☐ Director Geral / Administrador
☐ Direcção
☐ Funções técnicas
☐ Outra: _____

8.2 Valor do Activo

- a) ☐ Superior a 60.000.000.000€
 b) ☐ 30.000.000.000€ a 60.000.000.000€
 c) ☐ 10.000.000.000€ a 30.000.000.000€
 d) ☐ Inferior a 10.000.000.000 €

8.3. Número de empregados

- a) ☐ Mais de 7.000
 b) ☐ 5.001 a 7.000
 c) ☐ 1.000 a 5.000
 d) ☐ menos de 1.000

9. Em relação ao seu principal concorrente, como avalia a sua organização:

	Muito Menos			Igual			Muito Mais
9.1. Resultados Líquidos	1	2	3	4	5	6	7
9.2. Rendibilidade do Investimento (ROI)	1	2	3	4	5	6	7

	Muito Menor			Igual			Muito Maior
9.3. Total de proveitos	1	2	3	4	5	6	7
9.4. Quota de mercado	1	2	3	4	5	6	7
9.5. Capacidade de retenção de clientes	1	2	3	4	5	6	7

	Muito Mais Lento			Igual			Muito Mais Rápido
9.6. Crescimento dos proveitos	1	2	3	4	5	6	7

Se considerar que há informação importante sobre a sua experiência na implementação e uso das iniciativas de CRM que não foi abordada no questionário, ou se pretender explicar alguma das suas respostas, agradecemos que utilize o espaço que se segue.

**Por favor verifique se respondeu a todas as questões.
Devolva o questionário no envelope fornecido.**

Muito Obrigado pela sua Participação.